

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence firmy na trhu s mléčnými výrobky

Competitive Analysis on the Dairy Products Market

Student: Hana Kosinová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miloslav Cváček, Ph.D.

Ostrava 2010

## **Zadání bakalářské práce**

Student: Hana Kosinová  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Marketing a obchod  
Téma: Analýza konkurence na trhu s mléčnými výrobky  
Competitive Analysis on the Dairy Products Market

1. Úvod  
2. Teoretická východiska analýzy konkurence  
3. Charakteristika firmy OLMA, a.s.  
4. Metodika sběru dat  
5. Analýza konkurenční pozice  
6. Návrhy a doporučení  
7. Závěr  
Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

### Odborná literatura:

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
KOTLER, P.; *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
KOZEL, R. a kol.; *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miloslav Cváček, Ph.D.

Datum zadání: 20. listopadu 2009

Datum odevzdání: 7. května 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně veškerých příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7. května 2010

Hana Kosinová

„Děkuji panu Ing. Miloslavu Cváčkovi za odborné vedení a rady při zpracování  
bakalářské práce.“

# OBSAH

\_Toc260853122

ÚVOD.....	1
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENCE .....</b>	<b>2</b>
1.1 KONKURENCE.....	2
1.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	2
1.2.1 Intenzivní odvětvové soupeření .....	2
1.2.2 Noví uchazeči .....	3
1.2.3 Substituční produkty.....	3
1.2.4 Rostoucí kompetence zákazníků .....	3
1.2.5 Rostoucí kompetence dodavatelů .....	3
1.3 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ .....	4
1.3.1 Odvětvové pojetí konkurence.....	4
1.3.2 Tržní pojetí konkurence.....	5
1.4 ANALÝZA KONKURENTŮ.....	5
1.4.1 Strategie .....	6
1.4.2 Cíle .....	6
1.4.3 Silné a slabé stránky.....	6
1.4.4 Pravděpodobná reakce.....	7
1.5 ANALÝZA KONKURENCE Z HLEDISKA DOSTUPNOSTI A CENY .....	7
1.5.1 Numerická distribuce .....	8
1.6 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	8
1.6.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech .....	8
1.6.2 Diferenciace .....	9
1.7 BENCHMARKING .....	9
1.7.1 Kategorie benchmarkingu.....	10
1.7.2 Etapy benchmarkingu.....	11
<b>2 CHARAKTERISTIKA FIRMY OLMA, A.S. ....</b>	<b>12</b>
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	12
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	12
2.3 SORTIMENT .....	13
2.4 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ .....	13
2.4.1 Makroprostředí .....	14
2.4.2 Mikroprostředí .....	18
<b>3 METODIKA SBĚRU DAT.....</b>	<b>21</b>
3.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE .....	21
3.1.1 Definování problému.....	21
3.1.2 Cíl výzkumu .....	21
3.1.3 Typy a zdroje informací.....	21
3.1.4 Časový harmonogram .....	22
3.2 REALIZAČNÍ FÁZE .....	22
3.2.1 Sběr dat .....	22
3.2.2 Zpracování dat .....	23
3.2.3 Analýza výsledků .....	23
<b>4 ANALÝZA KONKURENČNÍ POZICE .....</b>	<b>24</b>
4.1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ .....	24
4.1.1 Mapa tržního bojiště.....	24
4.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	25
4.2.1 Intenzivní odvětvové soupeření .....	25
4.2.2 Noví uchazeči .....	26
4.2.3 Substituční produkty.....	27
4.2.4 Zákazníci .....	28
4.2.5 Dodavatelé .....	28
4.3 ANALÝZA KONKURENCE Z HLEDISKA DOSTUPNOSTI A CENY .....	29

4.3.1	<i>Šířka a hloubka sortimentu.....</i>	29
4.3.2	<i>Dostupnost a cena.....</i>	32
4.4	SHRNUTÍ .....	44
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>45</b>
5.1	ŠÍŘKA A HLOUBKA SORTIMENTU.....	45
5.1.1	<i>Šířka sortimentu .....</i>	45
5.1.2	<i>Hloubka sortimentu.....</i>	46
5.2	DOSTUPNOST A CENA.....	46
5.2.1	<i>Dostupnost výrobků.....</i>	46
5.2.2	<i>Cena výrobků .....</i>	47
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na provedení analýzy konkurence na trhu s mléčnými výrobky pro společnost OLMA, a.s. a na následné sestavení doporučení a návrhů odrážejících výsledky výzkumu pro zlepšení konkurenční pozice této společnosti.

Důvodem volby tohoto tématu bylo především to, že analýza konkurence patří mezi jeden z nejdůležitějších kroků řízení marketingové činnosti a také rostoucí popularita mléčných výrobků na českém trhu. Společnost OLMA, a.s. jsem si vybrala zejména na základě toho, že se jedná o ryze českou společnost, která má na českém trhu již dlouholetou tradici a významné postavení. I pro firmy s významným postavením na trhu je však nezbytné sledovat nepřetržitě se vyvíjející konkurenci a změny na trhu.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy konkurenční pozice společnosti OLMA, a.s. prostřednictvím identifikace nejvýznamnějších konkurentů a jejich analýzy a sestavení vhodných návrhů a doporučení pro možné posílení konkurenční pozice. Pro dosažení tohoto cíle bude využito identifikace konkurentů prostřednictvím mapy tržního bojiště, Porterovy analýzy konkurenčních sil a analýzy konkurence z hlediska dostupnosti a ceny.

Celá bakalářská práce bude rozdělena do pěti hlavních částí. V první části bude představena společnost OLMA, a.s. Budou zde uvedeny základní informace o společnosti, o jejím vzniku, současné situaci, organizační struktuře, nabízeném sortimentu a marketingovém prostředí.

Druhá část bude věnována teoretickým východiskům pro téma analýzy konkurence. Zde budou popsány zejména vybrané nejvyžívanější metody používané při provádění analýzy konkurence, a to Porterova analýza konkurenčních sil, konkurenční výhoda a benchmarking.

V rámci třetí části bude popsána metodika sběru dat a jednotlivé části výzkumu.

Ve čtvrté části bude prakticky využita Porterova analýza konkurenčních sil. Dále bude provedena identifikace konkurentu a analýza konkurence z hlediska dostupnosti a ceny vybraných výrobků.

Pátá část bude obsahovat návrhy a doporučení definované na základě výsledků zjištěných v předchozí čtvrté části.

# 1 Teoretická východiska analýzy konkurence

## 1.1 Konkurence

Jak uvádí Jurečka (2007, str.133): „Konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů vystupujících na trhu.“ [3]

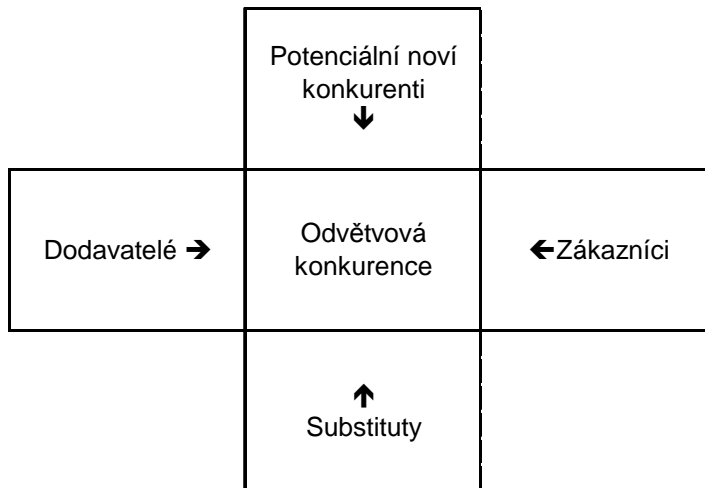
Konkurence na trhu neustále roste a vyvíjí se, proto je potřeba ji nepřetržitě pozorovat. Konkurence ovlivňuje zvolení a využívání vhodných strategií a záměrů, proto se právě konkurenčnost stala jednou ze základních výchozích úvah firem. [2]

## 1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Podle amerického ekonoma Michaela Eugena Portera existuje pět konkurenčních sil, které ovlivňují přitažlivost trhu nebo vybraného tržního segmentu.

Těmito konkurenčními silami jsou odvětvoví konkurenti, potenciální uchazeči, substituční produkty, zákazníci a dodavatelé. Grafické znázornění působení těchto pěti sil je znázorněno na obrázku č. 1.1. [5]

*Obr. 1.1 - Působení pěti konkurenčních sil*



Zdroj: [5]

### 1.2.1 Intenzivní odvětvové soupeření

Vysoký počet silných nebo agresivních konkurentů snižuje přitažlivost tržního segmentu. Jeho přitažlivost je také oslabována stagnujícím nebo dokonce klesajícím tempem růstu prodeje na trhu, v této situaci nelze plně využívat výrobních kapacit, zvyšují se fixní náklady a konkurence zaujímá na trhu silné postavení. Díky těmto podmínkám často dochází



k cenovým válkám, propagačním soubojům, rychlému tempu zavádění nových výrobků a tím i k vysokým nákladům na získání dobrého konkurenčního postavení. [5]

### **1.2.2 Noví uchazeči**

Vliv na přitažlivost trhu má také velikost vstupních a výstupních bariér, přičemž nejpřitažlivější jsou ty segmenty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní bariéry nízké. V takovém případě může do odvětví vstoupit pouze nízký počet. Nejlepší prevencí před touto hrozbou je vytvoření špičkové nabídky, která vyhoví i zákazníkům s nejvyšší mírou kompetencí. Je to firem, a naopak firmy, kterým se v daném odvětví nedaří, je mohou snadno opustit. Jsou-li vysoké vstupní i výstupní bariéry, pak je potenciální zisk rovněž vysoký. Firmy však v tomto případě musejí při výstupu z odvětví překonat náročné bariéry. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, firmy mohou stejně snadno do odvětví vstoupit i vystoupit. Nejméně vítané je, pokud jsou vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké. V tomto případě do daného odvětví vstupují firmy pouze v období, kdy je ziskově přitažlivé. Kritická situace však nastává, pokud se ziskovost snižuje a firmy z odvětví odchází a narážejí tak na vysoké výstupní bariéry. [5]

### **1.2.3 Substituční produkty**

Atraktivnost segmentů negativně ovlivňuje vyšší počet skutečných nebo potenciálních substitutů. Substituty limitují ceny a tím i zisk. Pro firmy je tedy nezbytné nepřetržitě sledovat vývojové trendy cen substitutů. [5]

### **1.2.4 Rostoucí kompetence zákazníků**

Pokud jsou v segmentu zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí, tak se segment stává méně přitažlivým. Tito zákazníci usilují o snižování cen a požadují výrobky a služby ve vyšší kvalitě. Zejména díky tomu vznikají střety a rozpory mezi konkurenty, které snižují efektivitu podnikání. Kompetence zákazníků rostou především s mírou dostupnosti substitučních produktů na trhu, citlivosti na změny cen, koncentrace a organizace.

Další možnou ochranou je orientace na zákazníky, jejichž kompetence nejsou příliš vysoké a nejsou dostatečně silní na to, aby přešli ke konkurenci. [5]

### **1.2.5 Rostoucí kompetence dodavatelů**

Segment se stává nepřitažlivým, pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo redukovat objem dodávek. Kompetence dodavatelů se zvyšují pokud je na trhu nízké množství dostupných substitutů a pokud mají vysokou úroveň koncentrace a organizace. Vliv

na kompetenci dodavatelů má i důležitost dodávky pro odběratele a finanční nákladnost získání jiných dodavatelů.

Obranou proti této hrozbě je vytváření integračních vztahů s dodavateli a využívání vícenásobných dodavatelsko-odběratelských vztahů. [5]

### **1.3 Identifikace konkurentů**

Prostředí, ve kterém se firma nachází, silně ovlivňuje její chování a přitažlivost daného trhu. Pokud si chtějí firmy udržet nebo zlepšit své postavení, tak se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu. [5]

#### **1.3.1 Odvětvové pojetí konkurence**

Kotler (2007, str. 209) uvádí, že: „Odvětví je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat.“ [5]

Základní informací pro charakteristiku odvětví není rozhodující velikost podniků, nýbrž jejich počet na daném trhu a forma nabídky, tedy zda-li je homogenní nebo diferencovaná. Ve skutečnosti však firma může vyrábět více než jeden produkt, přičemž každý může mít jinou tržní pozici. Dalšími rozhodujícími faktory jsou míra vlivu na utváření tržní ceny a velikost bariér pro vstup, výstup a pohyb v odvětví. Na základě těchto informací lze určit čtyři typy odvětví podle jejich struktury [1, 3]:

#### **1) Čistá konkurence**

Víceméně se jedná o teoretický model, pro nějž je charakteristické, že v odvětví působí velký počet malých firem, z nichž žádná není schopna ovlivnit cenu vzhledem k nepatrnému podílu na trhu, cena je tak utvářena trhem. Veškeré produkty jsou homogenní povahy a neexistují zde žádné bariéry, takže vstup do odvětví i výstup z něj jsou bez překážek.

#### **2) Monopol**

Stejně jako u předchozího modelu tržní struktury je i monopol pouze teoretickým modelem, vyznačuje se tím, že v daném odvětví působí pouze jedna firma, která vyrábí vysoce specifický produkt bez blízkých substitutů. Díky neomezenému vlivu na daném trhu také určuje cenu. Monopol vytváří velmi silné bariéry pro vstup nových firem do odvětví, takže vstup je téměř uzavřený.

### **3) Oligopol**

Jedná se o reálný model, který se vyznačuje velkým počtem malých firem v odvětví. Podniky nabízejí diferencované produkty, které se liší zejména kvalitou, vlastnostmi, estetickým provedením, obchodní značkou, cenou a servisem. Díky diferencovanému produktu je v podmínkách oligopolu velmi významným nástrojem marketingu propagace. Oligopolní firmy mají pouze omezený vliv na cenu. Tato tržní struktura je typická částečnými bariérami vstupu do odvětví.

### **4) Monopolistická konkurence**

V tomto případě jde také o reálný model, kdy se v odvětví vyskytuje velký počet malých firem, které nabízejí diferencovaný produkt s vysokým počtem dostupných substitutů. Vliv na cenu je zde pouze částečný. Bariéry vstupu do odvětví a výstupu z odvětví neexistují, takže vstup je zcela volný.

#### **1.3.2 Tržní pojetí konkurence**

Tržní pojetí konkurence spočívá v tom, že místo sledování firem vyrábějících stejný výrobek, jak tomu bylo u odvětvového pojetí konkurence, se zaměřujeme na firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků.

Tento způsob identifikace konkurentů umožňuje nahlížet na mnohem širší skupinu skutečných i potencionálních konkurentů a díky tomu vytvářet lepší dlouhodobé strategické marketingové plány. Základem pro identifikaci konkurentů je v tomto případě odvětvová tržní analýza, která se provádí pomocí zmapování tržního bojiště.

#### **Mapa tržního bojiště**

Mapa tržního bojiště slouží k odvětvové tržní analýze. Mapa se skládá z jednotlivých segmentů, které jsou tvořeny kategoriemi výrobků nebo jejich základními druhy. Segmenty jsou dále členěny podle vybraných kritérií. Takovým kritériem může být například cenová kategorie, věk cílové skupiny zákazníků, varianta výrobku aj. Kritérium se volí podle povahy zkoumaného předmětu a účelu identifikace.

### **1.4 Analýza konkurentů**

Vzhledem k tomu, že se trh neustále mění a vyvíjí, firma musí na tyto dynamické proměny reagovat. Má možnost významně ovlivňovat nejen zákazníky, ale i konkurenci.

Firmy za své konkurenty nejčastěji považují podniky, které nabízejí podobné produkty stejným zákazníkům a za stejné ceny. Mnohem častěji, než kvůli takovýmto běžným

konkurentům, však firma přijde k ujmě díky konkurentům nově přichozím na trh nebo díky nově zavedené technologii.

Proto, aby firma snížila míru hrozby ze strany konkurentů, je potřeba sledovat několik faktorů. Sledování strategií, cílů, silných a slabých stránek konkurentů umožňuje předvídat reakce konkurentů v různých situacích.

### **1.4.1 Strategie**

Nejdůležitější je pro firmu identifikovat nejbližší skupinu konkurentů, kteří používají stejnou strategii a zaměřují se na stejný cílový trh. Taková skupina se nazývá strategická skupina a právě v ní dochází mezi jednotlivými firmami k největším konkurenčním bojům. Rivalita však může vzniknout i mezi strategickými skupinami navzájem, a to zejména pokud se zaměřují na stejnou skupinu zákazníků.

Úspěšná firma musí neustále sledovat strategie konkurentů, protože silní konkurenti jsou schopni své používané strategie měnit. Přitom by se měla zaměřit především na sledování veškerých podnikatelských aktivit, používaných technologií, marketingového mixu, poskytovaných služeb, distribuční sítě, výzkumné a vývojové činnosti, cenové politiky, řízení jakosti, personalistiky, metody managementu a na prodejní, reklamní a propagační strategie.

Kromě sledování strategií konkurentů je však potřeba monitorovat i změny v chování, názorech a přáních zákazníků a na tyto změny patřičně reagovat a přizpůsobovat jim své strategie.

### **1.4.2 Cíle**

Kromě definování strategií konkurentů je také potřeba zjistit, čeho chce konkurent na trhu dosáhnout a co stimuluje jeho chování, tedy jaké jsou jeho cíle.

Povědomí o konkurenčních cílech pomáhá předpovídat pravděpodobnou reakci konkurenta na konkurenční útok a jeho spokojenost s dosahovanými výsledky. Nejzákladnější a nejčastější je vycházet z toho, že cílem každého konkurenta je dosáhnout co největšího zisku, přičemž tento ziskový cíl může mít krátkodobou nebo dlouhodobou povahu. Další volbou je zvolení kombinace několika cílů, jako například zisku, prodeje, rentability, podílu na trhu, hotovosti, technologického prvenství, vedoucího postavení a dalších.

### **1.4.3 Silné a slabé stránky**

Úspěšnost realizace strategií a dosahování stanovených cílů konkurenčních firem se odvíjí především od jejich schopností. Silné a slabé stránky konkurenčních firem lze stanovit

prostřednictvím informací o podnikatelských aktivitách, objemu prodeje, zisku, návratnosti investic, dosahované hotovosti, velikosti nových investic a využití kapacit. Většinu potřebných informací lze zjistit ze sekundárních zdrojů, jinou možností je využití primárních dat získaných provedením marketingového výzkumu.

U samotného určování slabých a silných stránek konkurence je vhodné sledovat podíl na trhu, míru povědomí u zákazníků a oblíbenost. Obecně platí, že u firem, u kterých se projevuje stoupající míra povědomí a oblíbenosti, se projeví zvýšení podílu na trhu a ziskovosti.

#### **1.4.4 Pravděpodobná reakce**

Představa o pravděpodobné reakci konkurenta umožňuje připravit se na protiútok. Reakci konkurenta lze odhadnout zejména podle jím uznávané filozofie podnikání, vnitřní kultury a přesvědčení. Na základě těchto faktorů lze konkurenty rozdělit do několika skupin [5]:

##### **1) Laxní konkurenti**

Tato skupina konkurentů flexibilně nereaguje na kroky konkurence. Důvodem tohoto postoje může být přesvědčení o věrnosti zákazníků, ochrana poskytovaná mateřskou firmou, nedostatek sil nebo neinformovanost o krocích konkurenčních firem.

##### **2) Vybíraví konkurenti**

Tito konkurenti se zaměřují pouze na takové kroky konkurence, o kterých se domnívají, že jsou jejich největších hrozbou, např. snížení cen nebo propagační kampaň.

##### **3) Konkurenti typu „tygr“**

U konkurenta typu „tygr“ je typická okamžitá a rázná obrana proti útoku konkurence, tento typ konkurentů nenechá žádný nový produkt vstoupit na trh bez konkurenčního boje.

##### **4) Scholastičtí konkurenti**

Vyznačující se nejistotou reakce. O způsobu reakce se rozhodují zcela specificky u každého případu. Je u nich také možné, že na konkurenční kroky neprojeví reakci žádnou, a to podle nákladnosti daného obranného útoku.

### **1.5 Analýza konkurence z hlediska dostupnosti a ceny**

Při analýze konkurence z hlediska dostupnosti a ceny je zkoumána dostupnost výrobků zařazených v sortimentu konkurence a cena těchto výrobků.

Míra dostupnosti výrobků a cena do jisté míry vyjadřují úroveň postavení firmy na daném trhu a svědčí o oblíbenosti výrobků u zákazníků. Při analýze dostupnosti je sledována tzv. numerická distribuce.

### **1.5.1 Numerická distribuce**

Numerická distribuce představuje míru dostupnosti sortimentu. Jedná se o výrobky zařazené v sortimentu firmy, které jsou ve skutečnosti distribuovány na trh a jsou dostupné zákazníkům.

## **1.6 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je schopnost firmy překonat konkurenci a poskytnout zákazníkům výhody, jaké jim konkurence poskytnout nedokáže. Konkurenční výhoda také dává spotřebitelům důvod opakovaně si vybrat jeden produkt a nikoli produkt jiný

Je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda je také základem nadprůměrného výkonu.

Vytváří se z hodnoty, kterou firma poskytuje svým zákazníkům a může mít podobu jak nižších cen oproti rovnocenným konkurenčním produktům tak podobu zvláštní výhody vynahrazující vyšší cenu.

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Rozlišujeme dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci [10]:

### **1.6.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech**

Náklady úzce souvisí i s diferenciací, protože firma s tímto druhem konkurenční výhody musí udržovat náklady v podobné výši, jako konkurenti.

Při snaze o dosažení vůdčího postavení v nízkých nákladech si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví známým výrobcem s nízkými náklady. Úspory nákladů lze dosáhnout například prostřednictvím velkovýroby, patentované technologie, přístupu k surovinám, nízkonákladového designu výrobků a automatizace montáže.

Pokud však zákazníci nebudou s výrobkem spokojeni a nebudou ho vnímat jako srovnatelný s konkurenčními výrobky, tak bude firma nucena snížit ceny hluboko pod úroveň cen konkurence, aby došlo k odbytu, a tím dojde ke ztrátě účinnosti vůdčího postavení v nízkých nákladech.

### **1.6.2 Diferenciace**

Diferenciace je druhým typem konkurenční výhody, jež může firma získat. Jak uvádí Porter (1993, str 122): „Podnik se od svých konkurentů diferencuje, jestliže může být v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, jedinečný.“ Ve snaze dosáhnout diferenciace podnik usiluje o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný, a to v oblastech, které jsou pro zákazníky nejdůležitější a tudíž je nejvíce oceňují.

Výrobce si vybere jednu nebo více vlastností produktu, které většina zákazníků vnímá jako nejdůležitější a pomocí jejich zdokonalení si vybuduje vedoucí postavení na trhu a zároveň je mu tím umožněno nastavit vyšší ceny. Diferenciaci lze vybudovat prostřednictvím několika faktorů, například výrobkem samotným, kvalitními surovinami, distribučním systémem, marketingovým přístupem, designem, životností výrobku a servisu.

Firma, která úspěšně dosáhne konkurenční výhody v podobě diferenciace zároveň dosáhne ve svém odvětví nadprůměrných zisků, pokud částka, o kterou je cena diferencovaného produktu vyšší, převyšuje náklady vynaložené na to, aby diferenciace dosáhl.

## **1.7 Benchmarking**

Metodu benchmarking lze definovat jako soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi. [4]

Benchmarking je jednou z nejrozšířenějších forem analýzy konkurence, je považován za standard pro srovnání měření a je zaměřen zejména na porovnávání s konkurenty přímé povahy. Provedení benchmarkingu poskytuje porovnání, přehled, poučení, inspiraci a zvyšování efektivnosti. Benchmarkingu by se ve firmě měli dlouhodobě věnovat lidé, kteří mají blízko podnikové politice, strategii a k vrcholovému vedení.

Při provádění benchmarkingu lze srovnávat vše, co má podstatný vliv na tržní pozici firmy, je však třeba brát v úvahu to, že priority se mohou v čase měnit. Předmětem pro srovnávání tedy může být výrobek, služba, procesy výroby, financování, zdroje, zaměstnanci, technika, materiál, marketing, organizace a další. [2]

### **1.7.1 Kategorie benchmarkingu**

Při realizaci benchmarkingu se lze zaměřit na kvalitu nebo na produktivitu. Stejně tak je možné provádět tuto metodu pro celou firemní činnost nebo jen pro její část. Dále se benchmarking člení do tří kategorií podle úrovně, na které úrovni je prováděn [4]:

#### **1) Interní benchmarking**

Tato forma se používá při provádění benchmarkingu v rámci jedné organizace. Jedná se o případ, kdy je struktura firmy tvořena více útvary, např. pobočkami, odděleními, skupinami, středisky atd.

Interní benchmarking je ve srovnání s jeho dalšími kategoriemi rychlý, protože studie ve vlastní organizaci nevyžaduje časově náročné získávání dat, jelikož potřebné informace se získávají z vlastních zdrojů a nedochází k problémům při spolupráci s externími partnery. Vzhledem k tomu, že informace jsou získávány z jednoho zdroje, tak interní benchmarking přináší velmi přesné srovnání. Slabou stránkou je však, že nalezení nejlepší výkonnosti ve vlastní firmě je mnohdy složitější než její nalezení ve firmách vnějších.

Provedení benchmarkingu umožňuje rychlou realizaci změn, inovačních procesů, zdokonalování a zlepšení výsledků. Z provedeného benchmarkingu navíc mohou těžit všechny články organizace ve prospěch celku. Provedení benchmarkingu na interní úrovni je často používáno jako první krok při aplikování této metody na úrovni externí.

#### **2) Externí benchmarking**

Při externím benchmarkingu se daná organizace porovnává s jinou podobnou nebo stejnou organizací. Nejčastěji se jedná o přímé konkurenty nebo obdobné organizace působící v jiných zemích a orientující se na jiné trhy. Navázání spolupráce a partnerství s přímými konkurenty může být však často velmi obtížné, zpravidla se mnohem snadněji spolupracuje s konkurenty působícími na jiném trhu. Typickým znakem externí formy benchmarkingu je vysoký stupeň porovnatelnosti mezi příslušnými organizacemi.

Riziko této kategorie spočívá v tom, že identifikace nejlepší výkonnosti může být potlačena zaměřením se na konkurenční faktory.

#### **3) Funkční benchmarking**

Funkční benchmarking představuje porovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů organizace s jinými společnostmi bez ohledu na obor, v němž působí. Tato kategorie je určena spíše pro porovnávání jednotlivých činností organizace, např. pracovních postupů nebo funkcí.



Právě funkční kategorie této metody je považována za vrchol provádění benchmarkingu.

### **1.7.2 Etapy benchmarkingu**

Pro úspěšné dokončení benchmarkingu se osvědčilo využití pětietapového modelu. Jednotlivé etapy vedou k nalezení oblastí vhodných ke zdokonalení, zahájení, uskutečnění a dokončení celého procesu benchmarkingu [4]:

#### **1) Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu**

Během první etapy je nezbytné se rozhodnout, na co se bude benchmarking zaměřovat. Při tomto rozhodování je třeba vycházet z požadavků na informace, které mají být zjištěny a jaký je požadovaný konečný cíl.

#### **2) Určení partnerů pro benchmarking**

Úkolem této etapy je nalezení nejlepší výkonnosti, tedy špičkové organizace. Zároveň je nutná přítomnost ochoty spolupracovat a dostatečné míry srovnatelnosti.

#### **3) Shromáždění informací**

Tato etapa zahrnuje shromáždění potřebných údajů, informací o provozním zaměření a postupech. V této etapě se také stanovují kritéria pro hodnocení.

#### **4) Analýza**

Během analýzy dochází k identifikaci podobností a rozdílů mezi porovnávanými organizacemi nebo celky. Důležité je také vymezit nesrovnatelné a neovlivnitelné faktory, aby bylo dosaženo co nejpřesnějšího výsledku analýzy.

#### **5) Realizace v zájmu účinku**

V závěrečné etapě je zahrnuta praktická realizace zlepšování a rozvíjení organizace. Cílem této etapy je dosažení požadovaných výsledků.

## 2 Charakteristika firmy OLMA, a.s.

### 2.1 Základní údaje o společnosti

Společnost OLMA, a.s. patří mezi významné výrobce mlékárenských výrobků v České republice. Vznikla v rámci privatizace dne 1.1.1994 z části státního podniku OLMA, Mlékárenský průmysl Olomouc. Jedná se o čistě českou společnost, jejímž majoritním vlastníkem je AGROFERT HOLDING, a.s. Společnost OLMA, a.s. je významným výrobcem mlékárenských výrobků, jejichž hlavními odběrateli jsou nadnárodní obchodní řetězce, které mají největší podíl na celkovém prodeji společnosti. Výrobky jsou prodávány po celém území České republiky a část výroby je vyvážena na polský, slovenský a maďarský trh. Základní identifikační údaje o společnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.1.

*Tab. 2.1 - Identifikační údaje OLMA, a.s.*

Název	IC	Sídlo	Vznik	ZK v Kč
OLMA, a.s.	47675730	Olomouc, Pavelkova 597/18, PSČ 77900	1.1.1994	102 404 355

*Zdroj: [13]*

Hlavním předmětem činnosti je zpracování syrového kravského mléka, výroba mléčných výrobků a obchodní činnost.

Sídlo společnosti a zároveň výrobní závod se nachází v Olomouci na adrese Pavelkova 18 a také má provozovnu ve městě Zábřeh, Na Nové 1700/2.

Mlékárna OLMA, a.s. si zakládá na tom, že je moderní společností splňující nejnáročnější kritéria výrobní i ekologické kvality. V roce 1991 společnost získala certifikát ČSN ISO 9001 a v roce 2000 se stala držitelem certifikátu ČSN ISO 14001. V roce 2000 OLMA, a.s. také, tehdy jako jediná mlékárna v České republice, obdržela certifikát opravňující k výrobě biopotravin. Dalším významným certifikátem, jehož držitelem se společnost stala v lednu roku 2010, je IFS (International Food Standard) nejvyšší úrovně. [14]

### 2.2 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti je tvořena jednotlivými útvary, které jsou ve společnosti zastoupeny. Na nejvyšším stupni organizační struktury je postaven generální ředitel, pod ním jsou umístěny útvary, v jejichž čele vždy stojí vedoucí daného útvaru. Jedná se o výrobní útvar, ekonomický útvar, obchodní útvar, útvar vývoje a řízení jakosti, právní a personální útvar. Tyto jednotlivé útvary jsou dále rozčleněny na pracoviště a oddělení. [14]

## 2.3 Sortiment

Poskytovaný sortiment je na světové úrovni a garantuje svým zákazníkům produkty, které jsou srovnatelné s mezinárodní konkurencí. Složení sortimentu je přizpůsobeno současným trendům a požadavkům zákazníků. Mezi nejprodávanější položky z nabízeného sortimentu patří čerstvé mléko, čerstvé smetany, kysané výrobky a jogurty.

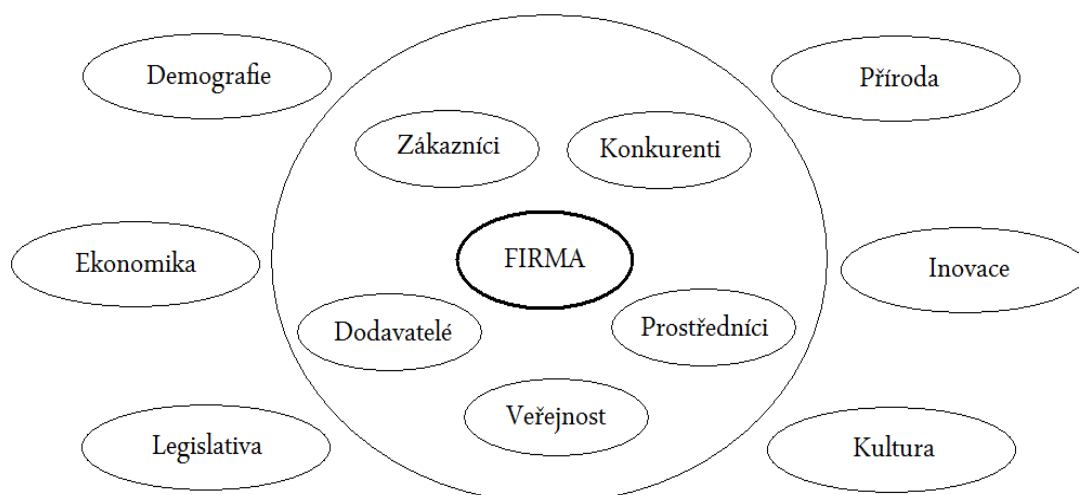
Celý sortiment je rozdělen do pěti hlavních výrobních skupin [14]:

1. Čerstvá a trvanlivá mléka a smetany
2. Kysané mléčné výrobky a jogurty
3. Dezerty
4. Máslo, máselné melanže a rostlinné tuky
5. Sušená mléka

## 2.4 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí zahrnuje vše, co firmu obklopuje. Grafické znázornění jeho složek je uvedeno na obrázku č. 2.1. Prostředí, ve kterém se firma nachází, se neustále mění, a tím přináší nejistotu při volení správných rozhodnutí. Změny marketingového prostředí mohou působit na každou firmu jinak, a to buď negativně nebo pozitivně. Na základě povahy těchto změn lze vnímat ohrožení nebo příležitosti, přičemž lze předvídat pouze takové změny, které nenastanou nárazově. Pro prevenci ohrožení je však potřeba předvídat i rychlé nárazové změny, toho lze dosáhnout pouze důkladnou znalostí marketingového prostředí.

*Obr. 2.1 - Marketingové prostředí*



*Zdroj: [7]*

Okolí firmy lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí musí firma respektovat a přizpůsobovat se mu, naopak mikroprostředí může ovlivňovat. Znalost marketingového prostředí tedy umožňuje vyvarovat se ohrožení nebo se na něj alespoň připravit, ale také vyhledávat a využívat příležitosti. [7]

#### **2.4.1 Makroprostředí**

Makroprostředí představuje jen velmi těžko předvídatelné vlivy okolí. Jeho působnost je nepřetržitá a proměnlivá. Vliv makroprostředí je neovlivnitelný, a proto je třeba naučit se mu flexibilně přizpůsobovat. Pro odhadnutí působení vlivu makroprostředí, je potřeba tyto vlivy monitorovat a analyzovat. Vlivy makroprostředí lze rozdělit do šesti skupin [9, 12]:

##### **1) Demografické prostředí**

Charakteristika činitelů demografického prostředí je velmi důležitá z toho důvodu, že spotřebitel je hlavním předmětem veškeré marketingové činnosti.

Česká republika má rozlohu 78 867 km<sup>2</sup> a skládá se ze 14 samosprávních krajů. Sídlo společnosti OLMA, a.s. je v Olomouci, tedy v Olomouckém kraji, ale výrobky jsou prodávány po celém území republiky, proto je potřeba zabývat se územím celé České republiky.

K 31.12 roku 2009 bylo v České republice evidováno 10 506 813 obyvatel, což znamená, že na 1 km<sup>2</sup> připadá asi 133 obyvatel. Obyvatelstvo je zastoupeno přibližně z 49 % muži a z 51 % ženami. Lze předpokládat, že mléčné výrobky nakupují častěji ženy než muži, takže tento stav je pro společnost OLMA, a.s. příznivý. Všeobecně lze říci, že česká populace má z ekonomického pohledu velmi příznivou strukturu s vysokým podílem obyvatel v produktivním věku 15 až 64 let.

V budoucnu hrozí negativní dopad procesu stárnutí obyvatelstva, tato skutečnost by však měla být kompenzována uzákoněným prodlužováním věku odchodu do důchodu. V současné době je obyvatelstvo v produktivním věku zastoupeno na celkové populaci přibližně 70 %, predikce však říkají, že v budoucnu by se toto zastoupení mělo snížit zhruba na 50 %.

Celkový přírůstek obyvatel za rok 2009 činí 39 271 osob, z toho přirozený přírůstek je 10 927 osob a přírůstek stěhováním je 28 344 osob, přičemž nejvýznamnější faktor nárůstu populace představuje migrace. Počet narozených za rok 2009 dosahuje výše 118 348, naopak počet zemřelých za rok 2009 činí 107 421.

## **2) Ekonomické prostředí**

Ekonomické činitele významně ovlivňují kupní sílu obyvatel, z tohoto důvodu je znalost těchto činitelů užitečná pro odvození současné koupěschopné poptávky i pro její predikci pro další období.

Pokles výkonnosti ekonomiky negativně ovlivnil míru nezaměstnanosti, která ve 4. čtvrtletí roku 2009 dosáhla 65,3 % a meziročně klesla o 1,6 %, přičemž obecná míra nezaměstnanosti osob ve věku 15 – 64 let meziročně vzrostla o 2,9 % na 7,3 %. Ve stejném období dosáhl počet nezaměstnaných osob výše 385 000, z toho 196 000 mužů a 189 000 žen. V porovnání se 4. čtvrtletím roku 2009 se celkový počet nezaměstnaných zvýšil o 154 200 osob.

Ve 4. čtvrtletí roku 2009 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 25 752 Kč, meziroční přírůstek činil 5,2 %. Spotřebitelské ceny se ve 4. čtvrtletí roku 2009 v porovnání se stejným obdobím předchozího roku zvýšily o 0,4 %, reálná mzda tedy vzrostla o 4,8 %. Minimální mzda pro rok 2009 činila 8 000 Kč.

Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen za rok 2009 činila 1,0 %. Hladina spotřebitelských cen vzrostla v prosinci roku 2009 oproti listopadu roku 2009 o 0,2 %. Tento růst byl zapříčiněn zvýšením cen v oddíle potravin a nealkoholických nápojů. Meziroční nárůst spotřebitelských cen v prosinci roku 2009 dosáhl výše 1,0 %. V tomto období došlo k meziměsíčnímu růstu spotřebitelských cen o 0,2 %. Tento nárůst ovlivnilo především zvýšení cen v oddíle potravin, mezi které patřily i produkty mlékárenského odvětví. Cena mléka se zvýšila o 1,8 %, sýrů o 3,5 %, jogurtů o 1,5 % a másla o 5,1 %. Růst cen těchto položek měl negativní dopad na společnost OLMA, a.s..

## **3) Legislativní prostředí**

Společnost OLMA, a.s., jako právní subjekt na území České republiky, musí dodržovat platné právní normy, vyhlášky a předpisy, mezi které patří zejména:

- obchodní zákoník
- občanský zákoník
- zákon o živnostenském podnikání
- ochrana spotřebitelů
- ochrana hospodářské soutěže
- zákon o správě daní a poplatků

- zákon o daních z příjmů
- zákon o dani z přidané hodnoty
- zákoník práce
- zákon o zaměstnanosti
- zákon o mzdě
- zákon na ochranu životního prostředí
- technologické normy
- celní nařízení

#### **4) Přírodní prostředí**

Klimatické i geografické poměry jsou v oblasti sídla společnosti dobré, takže nijak společnost neomezují. I poloha sídla společnosti umožňuje bezproblémovou dostupnost veškerých zdrojů potřebných pro zajištění výroby.

V rámci politiky jakosti a životního prostředí, která je ve společnosti zavedena, se OLMA, a.s. snaží o to, aby veškeré procesy probíhající ve společnosti byly přátelské k životnímu prostředí, docházelo k trvalému snižování produkovaných odpadů, snižování spotřeby energií a pitné vody, eliminaci znečištění produkovaných odpadních vod a emisí do ovzduší.

OLMA, a.s. se také zavázala k ochraně životního prostředí pomocí dodržování pravidel v rámci certifikátu ISO 14 001, který získala v roce 2000, jehož cílem je zavedení preventivních opatření vedoucích ke snižování zátěže a zmírňování znečištění v souladu s ekonomickými a celospolečenskými potřebami. Negativní dopady na životní prostředí se společnost snaží minimalizovat neustálým zlepšováním zavedeného systému environmentálního managementu a zaváděním technologií šetrných k životnímu prostředí.

Vzhledem k tomu, že se moderní společnost stále více orientuje na ochranu životního prostředí, tak se společnost OLMA, a.s. snaží přizpůsobovat tomuto trendu, a to především prostřednictvím výroby dnes velmi oblíbených BIO produktů pocházejících z ekologického zemědělství, které snižuje rizika kontaminace životního prostředí. [14]

## **5) Inovační prostředí**

Inovační neboli technologické prostředí souvisí s technickým rozvojem a s vybaveností firmy. Jedná se o část makroprostředí, která se přímým způsobem promítá do výrobních procesu a kterou firma může aktivně ovlivňovat.

K rozvoji mlékárenského průmyslu přispívají zejména změny v životním stylu a úroveň technického pokroku. OLMA, a.s. již mnoho let vyvíjí snahu o budování moderního závodu a funkčního systému kontroly kvality.

Významné zásluhy na technickém pokroku společnosti má dodržování pravidel pro získání a udržení certifikátů, jejichž je držitelem. Těmito certifikáty jsou ISO 14 001, který byl již zmíněn, ISO 9 001 a IFS (International Food Standard).

Certifikát ISO 9 001 získala OLMA, a.s. roku 1999. V souvislosti s tímto certifikátem byl ve společnosti zaveden systém zabezpečování jakosti, který standardizuje veškeré výrobní, kontrolní a dodavatelsko-odběratelské operace a postupy tak, aby byla zajištěna maximální kvalita a tím i konkurenceschopnost celého sortimentu.

V lednu roku 2010 se společnost stala držitelem certifikátu IFS nejvyšší úrovně. Jedná se o jeden z nejnáročnějších celosvětově uznávaných standardů v potravinářském průmyslu a je považován za nejvyšší záruku kvality. Tento standard klade mimořádný důraz na hygienu výroby, správné výrobní postupy a kontrolu jakosti. [14]

## **6) Sociálně-kulturní prostředí**

Kulturní prostředí vychází z hodnot, tradic, zvyků a obyčejů obyvatel dané země. Kulturní prostředí významně ovlivňuje spotřebitelské chování a preference zákazníků, především se jedná o podobu poptávky, postoj k výrobkům, reklamě, firmě a motivaci ke spotřebě.

V mnoha zemích vysoce ovlivňuje nákupní chování náboženství, ale vzhledem k tomu, že Česká republika je jednou ze zemí, ve kterých je největší zastoupení ateistů, tak náboženství nemá na společnost OLMA, a.s. téměř žádný vliv.

Dalším faktorem patřící do této kategorie je vzdělání. V České republice dochází ke zvyšování vzdělanosti obyvatel, která vede obecně k rostoucím příjmům a tím i k větším nákupům, což může zvýšit prodej výrobků společnosti OLMA, a.s.. Společně s rostoucím vzděláním se také zvyšuje poptávka po kvalitních výrobcích a zájem o zdravý životní styl. Díky tomuto vznikají nové segmenty zákazníků a cílová skupina se rozšiřuje, a to zejména o muže.

Mezi sociálně-kulturní faktory patří i zvyšující se zaměstnanost a celková emancipace žen v České republice. Jak už bylo zmíněno, tak mléčné výrobky nakupují více ženy než muži, proto lze říci, že je tato skutečnost pro společnost přívětivá. [7]

## **2.4.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí je charakteristické tím, že veškeré jeho složky může firma ovlivňovat. Zahrnuje kontakt s dodavateli, zprostředkovateli, zákazníky, konkurencí, veřejností a v neposlední řadě je jeho složkou je samotná firma [9, 14]:

### **1) Dodavatelé**

Dodavatelé představují obchodní partnery firmy u kterých je vyžadována spolehlivost a solidnost, podle těchto vlastností si také firma své dodavatele volí. Pro budování dlouhodobých partnerských vztahů a dosahování efektivní činnosti firmy je nutné ze strany dodavatelů dodržovat kvalitu dodávek, plnění termínů a dohodnutých cen.

Jako každá společnost má i OLMA, a.s. své stále dodavatele, nejdůležitějšími jsou dodavatelé surovin a obalových materiálů.

Dodavateli obalů a obalových materiálů jsou greiner packaging slušovice s.r.o., MODEL OBALY, a.s., TETRA PAK Česká republika s.r.o., Elopak Plastic Systems s.r.o., NYFFLER CORTI AG a PLASTCOM, a.s.

Dodavateli surovin jsou STEIREROBST AG, ATYS Bohemia s.r.o., FRUJO, a.s., KARLSHAMNS s.r.o., Moravskoslezské cukrovary, a.s., MILCOM, a.s., HAHN Klatovy, KUK Bohemia a Solné mlýny Olomouc.

### **2) Zprostředkovatelé**

Mezi zprostředkovatele neboli distribuční mezičlánky patří distributoři, propagátoři a finanční společnosti.

Společnost OLMA, a.s. distribuuje své výrobky prostřednictvím mnoha obchodních řetězců a ve městě Olomouc má také svou podnikovou prodejnu.

### **3) Zákazníci**

#### **Business to customers**

Jedná se o prodej výrobků konečným spotřebitelům. Vzhledem k široké nabídce společnosti OLMA, a.s. mohou být spotřebiteli lidé všech věkových skupin, kromě kojenců a lidí alergických na některé složky produktů společnosti OLMA, a.s., a to zejména na laktózu.



Lze předpokládat, že převažující podíl zákazníků tvoří skupina lidí vyznávající zdravý životní styl, lidé držící diety a rodiny s dětmi. Výrobky společnosti OLMA, a.s. jsou určeny pro ženy i muže, přičemž se dá předpokládat, že větší podíl na spotřebě mají ženy.

### **Business to business**

V tomto případě se jedná o koupi produktu podnikem od jiné firmy za účelem distribuce výrobku konečným spotřebitelům. Distribuce výrobků společnosti OLMA, a.s. je nejvíce rozšířena na českém trhu, ale část výroby je také exportována na slovenský, polský a maďarský trh. Nejvýznamnějšími odběrateli jsou nadnárodní obchodní řetězce, ale také jiné velkoobchody, supermarkety, hypermarkety, diskonty, večerky, bufety a jiné podobné prodejny.

Do této kategorie lze také zařadit i restaurace, vývařovny, jídelny a jiná zařízení, kde se připravují pokrmy. Tyto zařízení odebírají zejména mléko, smetany, tvarohy, tuky a sýry.

### **4) Konkurence**

Vzhledem k tomu, že se trh neustále dynamicky vyvíjí a mění, tak společnost OLMA, a.s. musí sledovat konkurenci v České republice i v zahraničí.

Pokud chce si chce společnost OLMA, a.s. zlepšit nebo udržet své dosavadní postavení na trhu, pak musí neustále sledovat konkurenci, a to ne jen na území České republiky, ale i v zahraničí, protože v dnešní době je k nám importováno velké množství mléčných výrobků zejména z Německa a z Polska. Konkurenci je však možno rozdělit na přímou a nepřímou.

Přímá konkurence představuje firmy, které nabízejí mléčné výroby a nepřímá konkurence představuje firmy, které mohou nabízet i jiné než mléčné výrobky.

Za nepřímé konkurenty mohou být považovány například společnosti nabízející produkty, které poslouží jako alternativa mléčných výrobků, což jsou zejména sójové výrobky a vzhledem k tomu, že mléčné výrobky jsou konzumovány především ke snídani, tak sem lze zařadit i výrobce cereálií a pečiva. Vzhledem k počtu výrobců na trhu s mléčnými výrobci považují tuto nepřímou konkurenci za nedůležitou a dále se budu zabývat pouze přímými konkurenty.

## **5) Veřejnost**

Veřejnost je tvořena skupinami obyvatelstva, které mohou na firmu působit stejně tak, jako může firma působit na ně. Veřejnost lze rozčlenit na laickou, odbornou, vládní, média a interní.

### **Laická**

Laickou skupinu utváří široká veřejnost. Širokou veřejností jsou míněni běžní spotřebitelé bez odborného vzdělání vztahujícího se k produktu, v tomto případě tedy k mléčným výrobkům.

### **Interní**

Tuto skupinu tvoří všichni zaměstnanci společnosti OLMA, a.s.

### **Odborná**

Jedná se o lidi, kteří mají odborné vzdělání vztahující se k produktu. Zejména jde o hygieniky, kontrolory jakosti, výzkumné pracovníky a ochutnávače.

### **Finanční**

Do této skupiny se řadí banky, pojišťovny, finanční úřad a další finanční instituce.

### **Vládní**

Skládá se z vlády a parlamentu České republiky.

### **Média**

Tato oblast zahrnuje reklamy v tisku, v televizi, na billboardech a na internetu. Také sem patří podpora prodeje ve formě ochutnávek v prodejnách.

## **3 Metodika sběru dat**

### **3.1 Přípravná fáze**

#### **3.1.1 Definování problému**

Tématem této práce je analýza konkurence na trhu s mléčnými výrobky, která je zpracována pro společnost OLMA, a.s.

Na daném trhu se vyskytuje velký počet konkurentů a i přesto, že má společnost silné a dlouholeté postavení, tak by se měla sledováním konkurence nepřetržitě zabývat. Analýza konkurence může definovat slabé i silné stránky společnosti.

#### **3.1.2 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je identifikovat konkurenty, provést Porterovu analýzu konkurenčních sil a analýzu konkurence z hlediska dostupnosti a ceny, zhodnotit stávající konkurenční pozici společnosti OLMA, a.s. a navrhnout doporučení která budou odrážet výsledky výzkumu.

Pro dosažení stanoveného cíle je použita identifikace konkurentů pomocí mapy tržního bojiště, Porterova analýza konkurenčních sil a analýza konkurence z hlediska dostupnosti a ceny.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy konkurenční pozice společnosti OLMA, a.s. prostřednictvím identifikace nejvýznamnější konkurentů a jejich analýzy a sestavení vhodných návrhů a doporučení pro možné posílení konkurenční pozice. Pro dosažení tohoto cíle bude využito identifikace konkurentů prostřednictvím mapy tržního bojiště, Porterovy analýzy konkurenčních sil a analýzy konkurence z hlediska dostupnosti a ceny.

#### **3.1.3 Typy a zdroje informací**

Celý provedený výzkum je zpracován prostřednictvím sekundárních a primárních dat.

##### **Sekundární data**

Sekundární data, která byla použita při vypracování této práce jsou čerpána z internetu, z webových stránek jednotlivých společností zařazených do výzkumu, z obchodního rejstříku, z publikací Českého statistického úřadu, z výročních zpráv zkoumaných firem a z odborných časopisů

##### **Primární data**

Primární data jsou získána pozorováním dostupnosti a cen výrobků ve vybraných obchodních řetězcích, jejichž výčet a základní údaje jsou uvedeny v následující tabulce č. 3.1.

Tab. 3.1 - Vybrané obchodní řetězce

Název	Adresa
ALBERT HYPERMARKET	Rudná 114/3144, Ostrava, 70030
BILLA	Masarykovo náměstí 15, Moravská Ostrava, 70200
COOP	Petra Kříčky 17, Moravská Ostrava, 70200
GLOBUS	Opavská 326/90, Ostrava - Plesná, 72527
HRUŠKA	Opravská 1114, Ostrava - Poruba, 70800
INTERSPAR	Opavská 6201/1A, Ostrava - Poruba, 70800
KAUFLAND	Polská 6191/21, Ostrava - Poruba, 70800
LIDL	Sjízdná 1157, Ostrava, 72100
PENNY MARKET	Hladnovská 1944, Slezská Ostrava - 71000
TESCO	Sjízdná 5554/2, Ostrava, 72200

Zdroj: [13]

### 3.1.4 Časový harmonogram

Celý výzkum se skládá z několika dílčích činností jejichž časový průběh zachycuje tabulka č. 3.2. Realizace výzkumu probíhala od října roku 2009 do dubna roku 2010, celkem tedy po dobu sedmi měsíců. Mezi časově nejnáročnější aktivity při realizaci výzkumu patřila orientační analýza a sběr dat.

Tab. 3.2 - Časový harmonogram

Aktivita	Období						
	10/2009	11/2009	12/2009	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010
Definování problému	X	X					
Určení cílů výzkumu	X	X					
Orientační analýza	X	X	X				
Plán výzkumu			X				
Sběr dat				X	X	X	X
Zpracování dat					X	X	X
Analýza dat						X	X
Závěrečná doporučení							X

Zdroj: [vlastní]

## 3.2 Realizační fáze

### 3.2.1 Sběr dat

Nejprve jsem provedla shromáždění sekundárních dat prostřednictvím internetu, odborné literatury a časopisů.

Následně jsem uskutečnila sběr primárních dat formou pozorování ve vybraných prodejnách deseti různých obchodních řetězců. Pozorování proběhlo v průběhu dubna roku 2009. Při pozorování jsem použila pozorovací listy, které jsou uvedeny v příloze č. 1.

### **3.2.2 Zpracování dat**

Zjištěná primární i sekundární data byla zpracována pro účely výzkumu prostřednictvím programů MS Excel a MS Word.

### **3.2.3 Analýza výsledků**

Pomocí zjištěných dat jsem provedla analýzu šířky a hloubky sortimentu jednotlivých společností.

Dále jsem zvolila celkem 10 srovnatelných výrobků, na kterých jsem provedla porovnání jejich dostupnosti a ceny.

## 4 Analýza konkurenční pozice

### 4.1 Identifikace konkurentů

Při analýze konkurence na trhu mléčných výrobků jsem se zaměřila na území celé České republiky. Vzhledem k šířce sortimentu společnosti OLMA, a.s. jsem zvolila pouze oblast jogurtů. Pro provedení analýzy jsem vybrala devět firem, včetně OLMA, a.s., jejichž výrobky jsou nejčastěji dostupné v českých prodejnách.

Výjimkou jsou výrobky maloobchodních značek, které nebyly do výzkumu zařazeny, protože jejich výrobci se nespecializují pouze na mléčné výrobky a nelze je považovat za významné konkurenty. Výčet vybraných firem a jejich základní identifikační údaje jsou zachyceny v následující tabulce č. 4.1.

Tab. 4.1 - Identifikační údaje konkurentů

Název	IČ	Sídlo
OLMA, a.s.	47675730	Olomouc, Pavelkova 597/18, PSČ 77900
Mlékárna Kunín a.s.	45192294	Kunín 291, PSČ 74253
MADETA a. s.	63275635	České Budějovice, Rudolfovská 246/83, PSČ 37050
Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	46578323	Valašské Meziříčí, Krásno nad Bečvou, Zámecká 2/57, PSČ 75701
HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	40522962	Toužim, Krásné Údolí, PSČ 36401
Danone a.s.	45272972	Praha 3, Vinohradská 2828/151, PSČ 13000
Müller ČR/SR k.s.	28250125	Praha 9, Kyje, Českobrodská 1174, PSČ 19800
YOPLAIT CZECH, a.s.	63079429	Slušovice, Slušovice 626, PSČ 76315
Zott s.r.o.	49357174	Praha 9, Klánovice, Podlíbská 630, PSČ 19014

Zdroj: [13]

#### 4.1.1 Mapa tržního bojiště

Významnost jednotlivých konkurentů jsem určila pomocí mapy tržního bojiště v oblasti jogurtů, která je zobrazena pomocí tabulky č.4.2.

Tab. 4.2 - Mapa tržního bojiště

Výrobce	Střednětučný jogurt		Smetanový jogurt		Nízkotučný jogurt		Probiotický jogurt		Bio jogurt	
	Bílý	Ochucený	Bílý	Ochucený	Bílý	Ochucený	Bílý	Ochucený	Bílý	Ochucený
OLMA, a.s.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mlékárna Kunín a.s.	X	X	X	X	X	X				
MADETA a. s.	X	X								
Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	X	X	X	X					X	X
HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	X	X					X	X		
Danone a.s.	X	X		X		X	X	X		
Müller ČR/SR k.s.		X								
YOPLAIT CZECH, a.s.	X	X		X		X				
Zott s.r.o.	X	X		X		X				

Zdroj: [vlastní]

V mapě je uvedeno pět základních výrobních řad, které jsou dále rozděleny na dvě varianty výrobků, celkem tedy vzniká deset polí. Za probiotické jogurty jsou považovány výrobky, u kterých je uvedeno, že obsahují probiotické kultury. Případné zastoupení daného výrobku v sortimentu jednotlivých firem je znázorněno křížkem.

Z vyhodnocení mapy tržního bojiště vyplynulo pořadí jednotlivých firem, které je uvedeno v tabulce č. 4.3.

Díky obsazení všech polí mapy tržního bojiště se na prvním místě umístila OLMA, a.s. Takto široký rozsah sortimentu oproti ostatním konkurentům, kdy žádný z nich neobsadil všechny pole, lze vnímat jako jistou formu konkurenční výhody.

Za nejvýznamnější konkurenty lze považovat společnosti Mlékárna Kunín a.s., Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. a Danone a.s., které se umístily na druhém místě se šesti obsazenými poli.

*Tab. 4.3 - Vyhodnocení mapy tržního bojiště*

Počet obsazených polí	Výrobce
10	OLMA, a.s.
6	Mlékárna Kunín a.s.
6	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.
6	Danone a.s.
4	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.
4	YOPLAIT CZECH, a.s.
4	Zott s.r.o.
2	MADETA a. s.
1	Müller ČR/SR k.s.

*Zdroj: [13]*

## **4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

### **4.2.1 Intenzivní odvětvové soupeření**

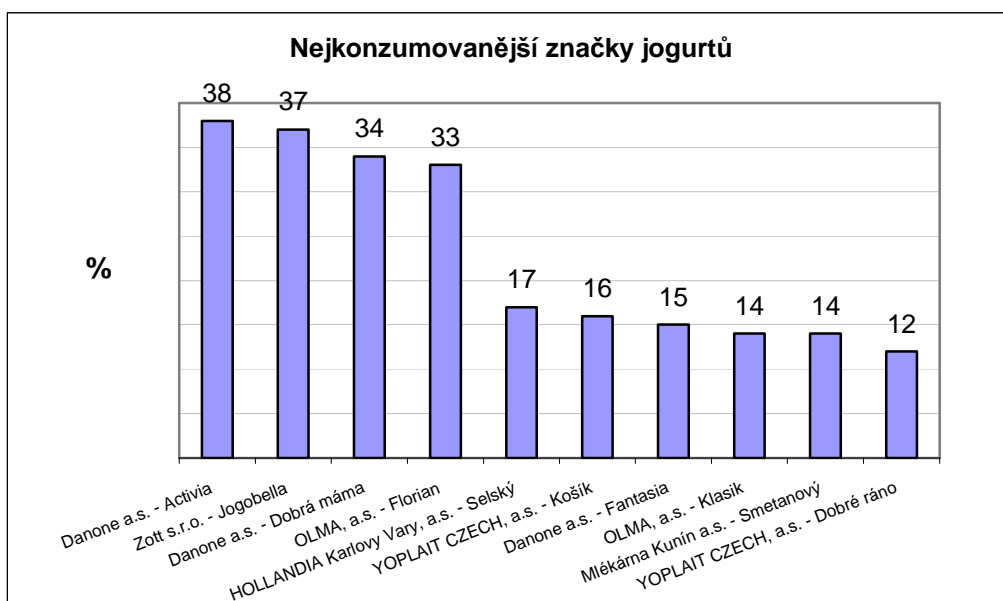
Konkurence v odvětví je opravdu velká. Vysoký počet konkurentů, může do jisté míry snižovat přitažlivost tohoto tržního segmentu. Konkurenti se navzájem liší nabízeným sortimentem a cenami výrobků.

Pokud zákazníci nenajdou v regále výrobek od společnosti OLMA, a.s., tak bez váhání sáhnou po konkurenčním výrobku. Samozřejmě se také budou řídit cenou, jestliže v regále uvidí srovnatelný výrobek, který mohou koupit za výrazně nižší cenu, tak si vyberou výrobek levnější. Tato situace nastane zejména tehdy, pokud budou konkurenční výrobky v akčních

nabídkách prodejců, protože jinak nejsou mezi cenami srovnatelných výrobků výrazné rozdíly.

Následující graf č. 4.1 znázorňuje výčet nejkonzumovanějších značek jogurtů podle výzkumu, který provedla společnost MEDIAN s.r.o. v roce 2008. Jedná se o deset celkem nejkonzumovanějších značek jogurtů podle podílu těch, kteří je v posledních 12 měsících při dotazování konzumovali, v %.

*Graf 4.1 - Nejkonzumovanější značky jogurtů*



*Zdroj: [13]*

Další situace ve které mohou dát zákazníci přednost konkurenčnímu výrobku nastává, když konkurence zavádí na trh nový výrobek. K tomuto dochází velmi často, protože na daném trhu je běžné poměrně rychlé tempo zavádění nových výrobků, a tím dochází k vysokým nákladům na získání nebo udržení dobrého konkurenčního postavení. Pokud zákazník nový výrobek zaujme, tak jej budou chtít pravděpodobně vyzkoušet a při jeho zavedení bude také nejspíš nasazena nízká zaváděcí cena, což ještě zvýší pravděpodobnost jeho nákupu.

#### **4.2.2 Noví uchazeči**

V odvětví nedochází k častému vstupu nových uchazečů, protože daný tržní segment není příliš přitažlivý. Tato nízká přitažlivost je způsobena tím, že konkurence je zde opravdu velká a v odvětví se již vyskytuje vysoký počet silných konkurentů.



Mnohem častěji dochází k tomu, že stávající konkurenti přijdou na trh s novým nebo inovovaným výrobkem. Vstup nových uchazečů, kteří přinášejí nový sortiment a lákají zákazníky, však není i tak vyloučen.

I přesto, že se nejedná o odvětví, ve kterém jsou vstupní bariéry vysoké, vstup není bez překážek, což má zajisté také vliv při rozhodování nových uchazečů o vstupu do odvětví. Mezi hlavní bariéry patří potřeba vysokého kapitálu, vlastnictví patentů a licencí, obstarání vhodného materiálu a surovin, zajištění spolupráce s vhodnými dodavateli a distributory.

#### **4.2.3 Substituční produkty**

Společnost OLMA, a.s. oproti svým konkurentům disponuje velmi širokým sortimentem, ve kterém se nachází bílé i ovocné klasické jogurty, smetanové jogurty, probiotické jogurty, nízkotučné jogurty, bio jogurty, jogurtové dezerty, bílé i ochucené klasické jogurtové nápoje, probiotické jogurtové nápoje, bio jogurtové nápoje a syrovátkové ovocné nápoje, dezerty se zakysanou smetanou a pudíngem, sladké smetany, kysané smetany a smetany ke šlehání, smetanový dezert pro děti, řadu bio sýrů, čerstvé obyčejné i bio mléko, trvanlivé mléko, bio keřířové mléko, bio jogurtové nápoje, máslo, rostlinné tuky a tvaroh.

Pro zákazníky mohou být substitutem další mlékárenské výrobky, které se v sortimentu společnosti nenacházejí, ale vyskytují se v nabídkách konkurentů. Těmito výrobky jsou například mléčná rýže, mléčná krupice, tvarohové dezerty, mléko na cappuccino, podmásli, acidofilní mléko a pomazánkové máslo.

Dalšími substituty mohou být výrobky, které vůbec nepatří do mlékárenského průmyslu. Jedná se o produkty, které jsou stejně jako mléčné výrobky, určeny především ke snídáním a svačinám. Takovými substituty mohou být cereálie, různé sušenky, ovesné kaše, rýžové kaše, oplatky, piškoty, přesnídávky, ovocné džusy, ovoce, zelenina, pečivo a suchary.

Vzhledem k velkému množství a snadné dostupnosti substitučních produktů je potřeba, aby OLMA, a.s. stále sledovala vývoj cen těchto produktů.

Za hlavní konkurenty na českém trhu v oblasti substitučních produktů mohou být považovány následující firmy:

Emco spol. s r.o.

Hamé s.r.o.

Nestlé Česko s.r.o.

Opava – LU, s.r.o.

Penam, a.s.

RACIO s.r.o.

#### **4.2.4 Zákazníci**

Mlékárenské produkty jsou určeny pro široké spektrum zákazníků bez ohledu na pohlaví. Mezi konzumenty mléčných výrobků patří zejména lidé vyznávající zdravý životní styl, lidé držící diety a rodiny s dětmi.

V současné době se rozšiřuje trend, kdy zákazníci dávají přednost kvalitnějším produktům a jsou ochotni zaplatit za ně vyšší cenu. Spotřebitelé kladou důraz zejména na kvalitní suroviny, výrobky bez konzervantů, umělých náhražek a barviv. OLMA, a.s. se tomuto trendu přizpůsobuje, a to především rozšířením sortimentu řadou bio produktů, jejichž oblíbenost stále roste.

Největší podíl na míře kompetencí zákazníků má dostupnost substitučních produktů, která je vysoká. OLMA, a.s. této hrozbě předchází tím, že disponuje širokou nabídkou výrobků, která by měla vyhovět většině zákazníků.

Dalším faktorem zvyšujícím kompetence zákazníků je citlivost na změny cen. Pokud společnost zvýší ceny, tak lze s největší pravděpodobností předpokládat, že velká část zákazníků začne kupovat levnější konkurenční výrobky nebo dostupné substituty.

#### **4.2.5 Dodavatelé**

Společnost OLMA, a.s. má několik stálých obchodních partnerů, kteří jí dodávají obalové materiály a suroviny pro výrobu. Výčet těchto dodavatelů byl již dříve uveden v kapitole mikroprostředí.

Stejně jako u zákazníků, platí i zde pravidlo, že velikost kompetencí dodavatelů závisí na množství dostupných substitutů. Vzhledem k tomu, že na trhu je množství jiných dodavatelů a řada substitučních produktů, tak dodavatelé nemohou výrazně zvyšovat ceny nebo redukovat objem dodávek.

OLMA, a.s. má se svými dodavateli vybudován dlouhodobý přátelský vztah, takže se nemusí příliš obávat rostoucích kompetencí dodavatelů, i přesto by však měla stále pokračovat v udržování dobrých dodavatelsko–odběratelských vztahů a zajišťovat tak jistou prevenci hrozby ze strany dodavatelů.

## **4.3 Analýza konkurence z hlediska dostupnosti a ceny**

### **4.3.1 Šířka a hloubka sortimentu**

V této části je zkoumána šířka a hloubka sortimentu jednotlivých společností, tedy počet výrobních řad, počet variant výrobků pod ně spadajících a případné nedostatky sortimentu. Názvy jednotlivých a výčty výrobků jsou uvedeny v příloze č. 1.

#### **OLMA, a.s.**

Hloubka i šířka sortimentu společnosti OLMA, a.s. je dle mého názoru optimální. Společnost nabízí celkem 7 výrobních řad, pod které spadá 37 variant výrobků. V sortimentu najdeme jogurty střednětučné, smetanové, nízkotučné, probiotické a biotické. Mezi jejich variantami se nachází bílý jogurt bez příchutě ve všech základních řadách.

Sortiment obsahuje střednětučný bílý jogurt Klasik v malém i velkém balení, širokou řadu smetanových jogurtů Florian, celkem v 11 variantách, středně tučné jogurty Florian ve 4 příchutích, oblíbené probiotické jogurty Revital active v 5 variantách, nízkotučné jogurty Silueta ve 4 variantách, dezertní smetanové jogurty Pierot v 6 příchutích a řadu bio jogurtů Bio Via Natur v 5 variantách.

#### **Mlékárna Kunín a.s.**

Sortiment Mlékárny Kunín a.s. je skromný, obsahuje 3 výrobní řady, pod které spadá 21 variant výrobků. V každé řadě je umístěn bílý jogurt bez příchutě.

Nacházejí se zde smetanové jogurty v 11 různých variantách příchutí a velikostí, klasické střednětučné beskydské jogurty ve 4 variantách a lehké jogurty v 6 variantách.

Jednoznačně zde chybí bílý střednětučný jogurt ve velkém balení a populární probiotické výrobky.

#### **MADETA a. s.**

Společnost MADETA a.s. nabízí pouze 2 výrobní řady s 9 variantami příchutí a velikostí. Patří sem klasické bílé jogurty Jihočeský Nature, které jsou k dostání v malém i velkém balení a střednětučné jogurty ve skleněném obale Jihočeský tradiční v 7 příchutích, včetně bílého jogurtu.

Vzhledem ke skromnosti sortimentu je patrné, že MADETA a. s. se nespecializuje na prodej jogurtů, a proto u ní nenalezneme základní produkty, kterými jsou zejména smetanové jogurty, nízkotučné jogurty a popřípadě i probiotické jogurty.

### **Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.**

Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. disponuje 4 výrobními řadami s 25 variantami výrobků. Tento sortiment by měl uspokojit většinu zákazníků. Obsahuje 3 základní výrobní řady smetanových, střednětučných a nízkotučných jogurtů a navíc zde najdeme řadu bio jogurtů. Ve všech řadách jogurtů, kromě nízkotučných, nalezneme bílý jogurt bez příchutě. Smetanové jogurty jsou k dostání ve 12 variantách, střednětučné v 7 variantách, nízkotučné jogurty ve 3 ovocných příchutích a bio jogurty jsou k dostání ve 3 variantách.

Jako patrný nedostatek hloubky sortimentu vnímám to, že v řadě nízkotučných jogurtů není zařazen bílý jogurt bez příchutě.

### **HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.**

Tato společnost vyrábí jogurty ve 3 řadách, pod které spadá celkem 26 variant výrobků. Hollandia vyrábí specifické jogurty s názvem Selské, které jsou typické svou odlišnou konzistencí. Selské jogurty jsou k dostání v 18 příchutích a velikostech. Další řadou jsou jogurty Aktivní obohacené o vitamíny ve 4 ovocných příchutích a klasické střednětučné jogurty Krémové ve 4 variantách.

V sortimentu zcela chybí smetanové a nízkotučné jogurty.

### **Danone a.s.**

V sortimentu Danone se nachází 6 výrobních řad s 50 variantami příchutí a velikostí výrobků.

Jasnou dominantou sortimentu je široká řada oblíbených probiotických jogurtů Activia, a to ve 22 různých příchutích a baleních. Vzhledem k tomu, že tato značka je pravděpodobně u spotřebitelů nejoblíbenější, tak výrobce zařadil do této probiotické řady i nízkotučné jogurty Activia Lehká a Fit ve 3 ovocných příchutích. Dále zde nalezneme klasické střednětučné jogurty Dobrá máma ve 12 variantách a další střednětučné jogurty Fantasia v 7 příchutích. Fantasia představuje jakési zpestření sortimentu, které zajisté zaujme svým obalem, který je rozdělen do dvou částí, přičemž v jedné části je bílý jogurt a ve druhé části je ochucující složka. Smetanovou řadu o 4 příchutích nalezneme pod názvem Dobrý táta a ochucené střednětučné jogurty v menším balení za velmi nízkou cenu pod názvem Dobrá cena ve 2 příchutích.

Patrným nedostatkem sortimentu Danone je, že bílý jogurt je k dostání pouze v probiotické řadě Activia, přičemž největší možné balení je 180 g. Dalším výrobkem, který mohou zákazníci postrádat, je bílý nízkotučný jogurt.

### **Müller ČR/SR k.s.**

U tohoto výrobce jsou dostupné 2 výrobní řady s 23 příchutěmi. V první řadě Gracie, která představuje klasické střednětučné jogurty, nalezneme 9 příchutí a ve druhé řadě MIX se nachází příchutí 14. Řada Müller MIX je typická svým obalem, který je rozdělen do dvou částí, kdy v jedné části je umístěn jogurt a ve druhé části je ochucující složka.

V sortimentu společnosti Müller nenajdeme žádný bílý jogurt, také zde chybí nízkotučné, smetanové a probiotické jogurty.

### **YOPLAIT CZECH, a.s.**

Sortiment společnosti YOPLAIT obsahuje 9 výrobních řad se 42 variantami příchutí a velikostí.

Střednětučné jogurty se nacházejí pod řadami Yoplait JO, Yoplait jemný, Extra Calcium a Bílý jogurt. Tato kategorie jogurtů obsahuje 18 variant příchutí a velikostí výrobků. Nízkotučné jogurty se nachází pod řadami Košík 0 %, Light a Light Extra, a to celkem v 18 variantách velikostí a příchutí. Smetanové jogurty s názvem Cremi jsou k dispozici v 6 variantách.

Patrným nedostatkem sortimentu je, že smetanové jogurty nejsou vyráběny v ovocných příchutích. Nenalezneme zde ani bílý smetanový jogurt nebo bílý nízkotučný jogurt. V sortimentu také nejsou zařazeny probiotické jogurty.

### **Zott s.r.o.**

V sortimentu společnosti Zott s.r.o. se nachází 7 výrobních řad, pod které spadá 55 variant příchutí a velikostí jogurtů. V sortimentu se nachází tři základní kategorie jogurtů, tedy střednětučné, smetanové a nízkotučné jogurty.

Střednětučné jogurty jsou umístěny pod 5 řadami a jsou k dostání celkem ve 36 variantách. Jedná se o řadu Jogobella, Jogobella Cereal, Jogobella Müsli, Srdíčko a Bílý jogurt. Jogobella light představuje řadu nízkotučných jogurtů ve 4 různých ovocných příchutích. Smetanové jogurty jsou k dostání v 15 variantách pod řadami Sanée a Srdíčko krémové.

Nedostatkem je, že se v sortimentu nenachází bílý smetanový jogurt a probiotická řada jogurtů.

## Shrnutí

U všech osmi pozorovaných firem je dostupná nejzákladnější řada střednětučných jogurtů. Smetanové jogurty jsou zařazeny v sortimentu šesti výrobců. Nízkotučné jogurty má ve svém sortimentu pouze šest firem, probiotické jogurty pouze tři firmy a bio jogurty jen dvě firmy. Počet výrobních řad, počet variant výrobků a zařazení základních druhů jogurtů v sortimentu zachycuje následující tabulka č. 4.4.

Tab. 4.4 - Šířka sortimentu

Výrobce	Počet výrobních řad	Počet variant výrobků	Střednětučné jogurty	Smetanové	Nízkotučné jogurty	Probiotické jogurty	Bio jogurty
OLMA, a.s.	7	37	X	X	X	X	X
Mlékárna Kunín a.s.	3	21	X	X	X		
MADETA a. s.	2	9	X				
Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	4	25	X	X	X		X
HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	3	26	X			X	
Danone a.s.	6	50	X	X	X	X	
Müller ČR/SR k.s.	2	23	X				
YOPLAIT CZECH, a.s.	9	42	X	X	X		
Zott s.r.o.	7	55	X	X	X		

Zdroj: [vlastní]

Nejvyšší počet výrobních řad má společnost YOPLAIT CZECH, a.s., a to konkrétně 9 řad. Hned za ní v pořadí jsou společnosti OLMA, a.s. a Zott s.r.o. se 7 výrobními řadami. I přesto, že má společnost YOPLAIT CZECH, a.s. nejvíce výrobních řad, tak se mezi nimi nenachází probiotické jogurty a bio jogurty. Naprosto stejný nedostatek v sortimentu má i společnost Zott s.r.o. Ze všech pozorovaných firem pokrývá všech pět základních výrobních řad pouze společnost OLMA, a.s., a to včetně bio jogurtů. Dalším výrobcem bio jogurtů z pozorovaných firem je pouze Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.

### 4.3.2 Dostupnost a cena

Pro porovnání dostupnosti a ceny výrobků bylo vybráno 10 základních kategorií jogurtů a následně z každé kategorie jeden srovnatelný druh výrobku. Výčet vybraných výrobků od jednotlivých výrobců, míra dostupnosti a průměrné ceny jsou uvedeny v příloze č. 2. V této příloze je také pro orientaci uvedena nejnižší a nejvyšší zjištěná cena

Vybranými srovnatelnými výrobky jsou bílý a jahodový střednětučný, smetanový, nízkotučný, probiotický a bio jogurt. U vybraných produktů byla porovnána cena, která byla zjištěna při pozorování v deseti vybraných obchodních řetězcích.

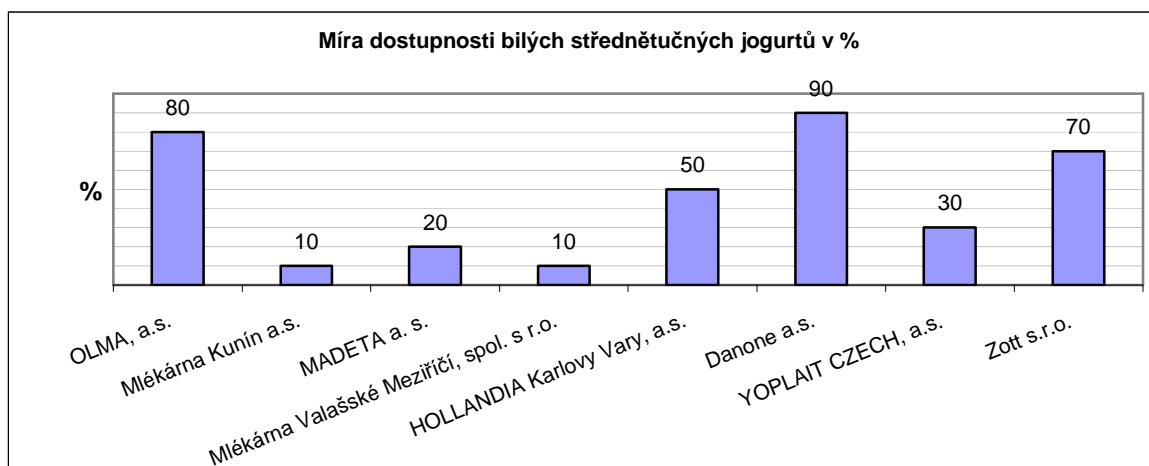
### Bílý střednětučný jogurt

Tento snad nejzákladnější výrobek je zařazen v sortimentu všech srovnávaných konkurentů, kromě společnosti Müller ČR/SR k.s., která má ve své nabídce pouze ochucené jogurty.

Nejvyšší míra 90% dostupnosti bílého střednětučného jogurtu byla zjištěna u společnosti Danone a.s., který se vyskytoval v 9 z 10 pozorovaných prodejen. Společnost OLMA, a.s. se umístila v pořadí hned na druhém místě s 80% mírou dostupnosti a za ní pak Zott s.r.o. se 70 %. Naopak nejnižší míry dosáhla Mlékárna Kunín a.s. a Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. s 10% mírou dostupnosti.

Podle zjištěných výsledků dostupností bílého střednětučného jogurtu, které znázorňuje následující graf č. 4.2, má OLMA, a.s. v této oblasti oproti svým konkurentům velmi dobré postavení.

*Graf 4.2 - Míra dostupnosti bílých střednětučných jogurtů v %*

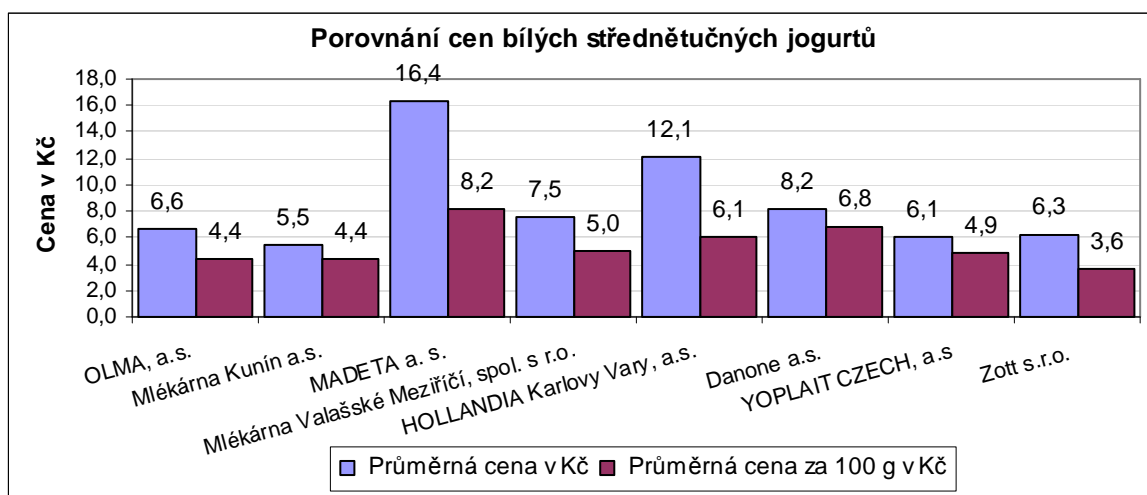


*Zdroj: [vlastní]*

Celková průměrná cena za bílý střednětučný jogurt zjištěná z výzkumu je 8,6 Kč a celková průměrná cena za 100 g výrobku je 5,4 Kč. Nejvyšší zjištěné průměrné ceny mají jogurty od výrobců MADETA a. s. a HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s. Naopak nejnižší průměrná cena byla zaznamenána u Mlékárny Kunín a.s.

Průměrná cena jogurtu od OLMA, a.s. se řadí na střední příčky se zjištěnou hodnotou 6,6 Kč. Ostatní hodnoty zachycuje graf č. 4.3.

Graf 4.3 - Porovnání cen bílých střednětučných jogurtů



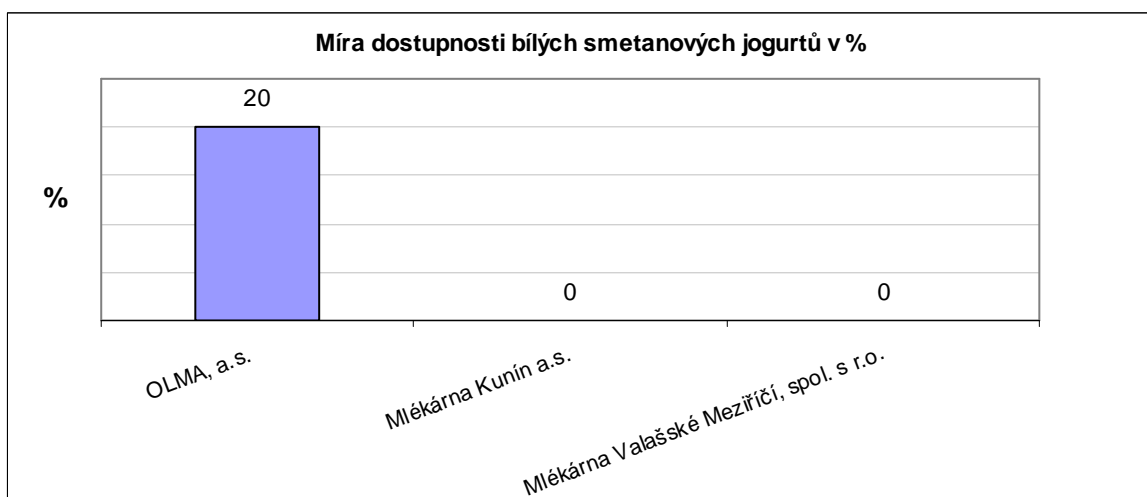
Zdroj: [vlastní]

### Bílý smetanový jogurt

Celková dostupnost bílého smetanového jogurtu je velmi nízká. Výrobek se nachází v sortimentu pouze tří zkoumaných firem. V prodejnách se navíc z těchto tří konkurenčních výrobků vyskytoval pouze jeden, a to jogurt od společnosti OLMA, a.s. s 20% mírou dostupnosti.

I přesto, že výrobek společnosti OLMA, a.s. byl jediným dostupným, tak zjištěná míra jeho dostupnosti je velmi nízká. Tuto situaci znázorňuje následující graf č. 4.4.

Graf 4.4 - Míra dostupnosti bílých smetanových jogurtů v %

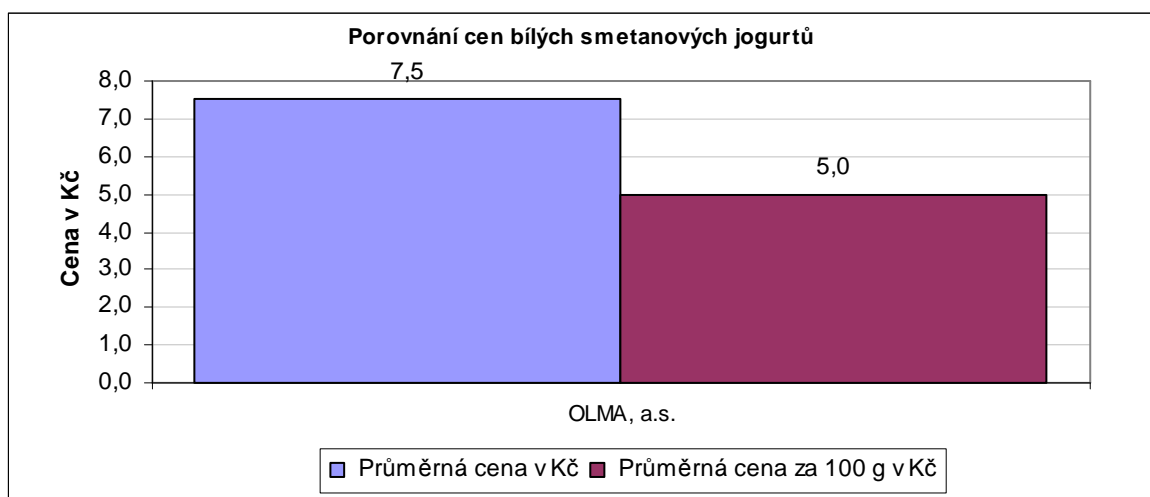


Zdroj: [vlastní]

Průměrná cena jediného dostupného bílého smetanového jogurtu činila 7,5 Kč a průměrná cena 5,0 Kč, jak ukazuje graf č. 4.5.



*Graf 4.5 - Porovnání cen bílých smetanových jogurtů*



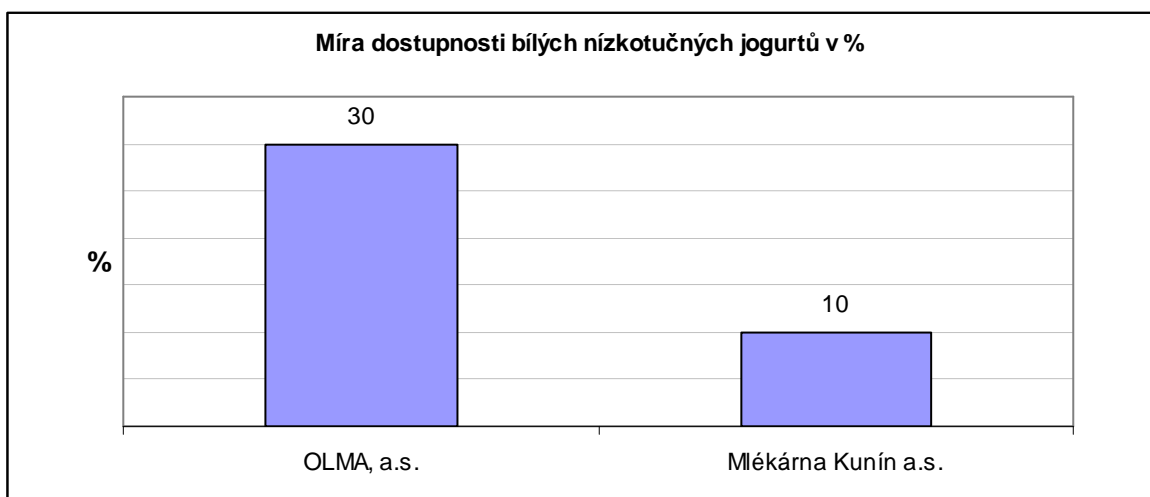
*Zdroj: [vlastní]*

### **Bílý nízkotučný jogurt**

Celková dostupnost bílého nízkotučného jogurtu je dosti nízká, výrobek se vyskytuje v sortimentu pouze dvou firem, a to u společnosti OLMA, a.s. a Mlékárna Kunín a.s., jak znázorňuje graf č. 4.6. U ostatních konkurentů se nízkotučné jogurty buďto vůbec nevyskytují, nebo jsou dostupné pouze ochucené.

OLMA, a.s. se umístila s dostupností 30 % před společností Mlékárna Kunín a.s., u které byla zjištěna 10% dostupnost.

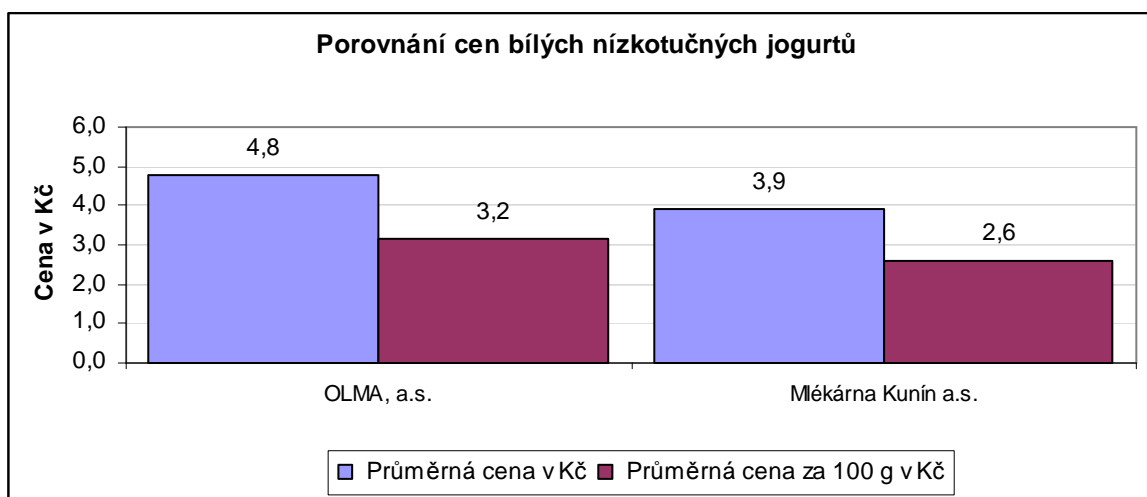
*Graf 4.6 - Míra dostupnosti bílých nízkotučných jogurtů v %*



*Zdroj: [vlastní]*

Zjištěné průměrné ceny bílých nízkotučných jogurtů jsou o něco nižší než ceny jogurtů střednětučných. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v grafu č. 4.7. Celková průměrná cena výrobku je 4,3 Kč a celková průměrná cena za 100 g je 2,9 Kč.

*Graf 4.7 - Porovnání cen bílých nízkotučných jogurtů*

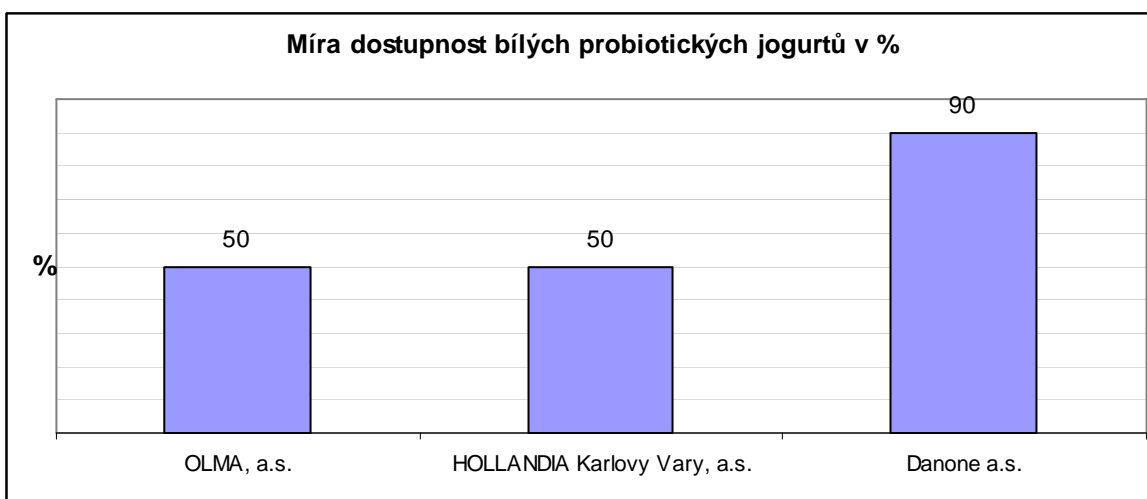


*Zdroj: [vlastní]*

### **Bílý probiotický jogurt**

Probiotické jogurty jsou k dostání u tří pozorovaných firem. S 90% dostupností jasně vede společnost Danone a.s. Za ní se na stejné pozici umístila OLMA, a.s. a HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s. s 50% mírou dostupnosti. Grafické znázornění míry dostupnosti bílých probiotických jogurtů zobrazuje graf č. 4.8.

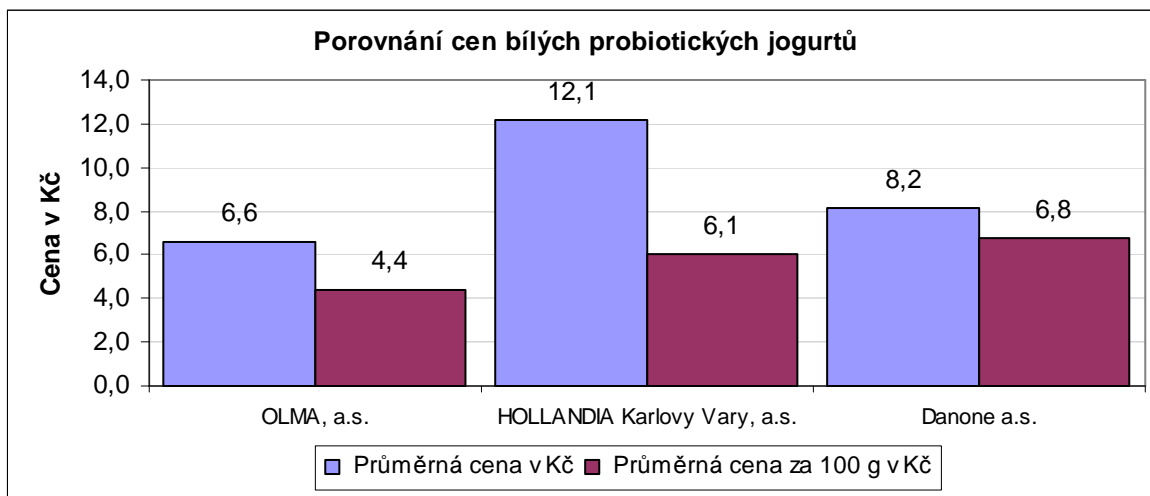
*Graf 4.8 - Míra dostupnosti bílých probiotických jogurtů v %*



*Zdroj: [vlastní]*

U bílých probiotických jogurtů byla průměrná nejvyšší cena zjištěna u výrobce HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s., a to 12,1 Kč. Nejnižší průměrnou cenu má výrobek od společnosti OLMA, a.s. Ostatní hodnoty jsou uvedeny v grafu č. 4.9. Celková průměrná cena za výrobek činí 9,0 Kč a celková průměrná cena za 100 g je 5,8 Kč.

Graf 4.9 - Porovnání cen bílých probiotických jogurtů

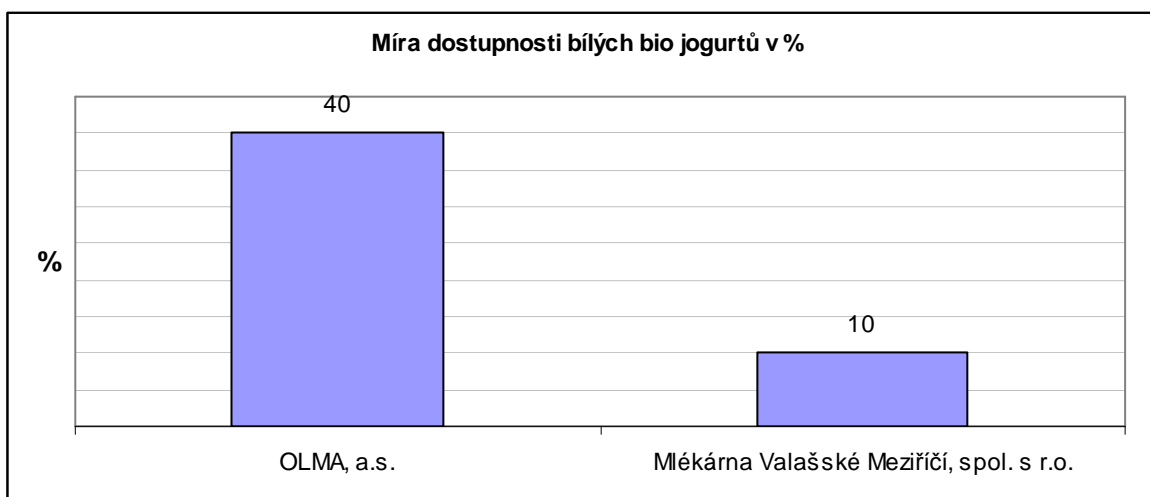


Zdroj: [vlastní]

### Bílý bio jogurt

Ze všech porovnávaných firem jsou pouze OLMA, a.s. a Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. konkurenty v oblasti bio jogurtů, u ostatních se tyto výrobky v sortimentu vůbec nevyskytují. Graf č. 4.10 znázorňuje dostupnost výrobků jednotlivých firem. Z výzkumu vyplynulo, že OLMA, a.s. se 40% mírou dostupnosti jasně vede nad Mlékárnu Valašské Meziříčí, spol. s r.o., u které byla zjištěna dostupnost pouze 10 %.

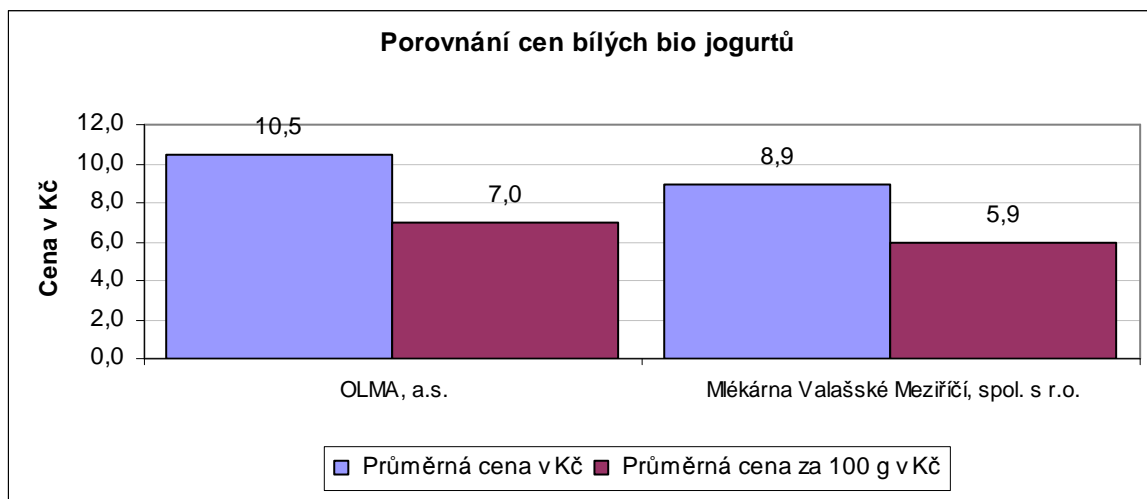
Graf 4.10 - Míra dostupnosti bílých bio jogurtů v %



Zdroj: [vlastní]

Ceny bio výrobků jsou na rozdíl od běžných výrobků zpravidla vyšší, to se potvrdilo i u bílých bio jogurtů. U cen tohoto produktu u pozorovaných výrobců není velký rozdíl. Hodnoty jsou uvedeny v grafu č. 4.11. Celková průměrná cena za výrobek byla zjištěna ve výši 9,7 Kč a za 100 g výrobku pak 6,5 Kč.

*Graf 4.11 - Porovnání cen bílých bio jogurtů*

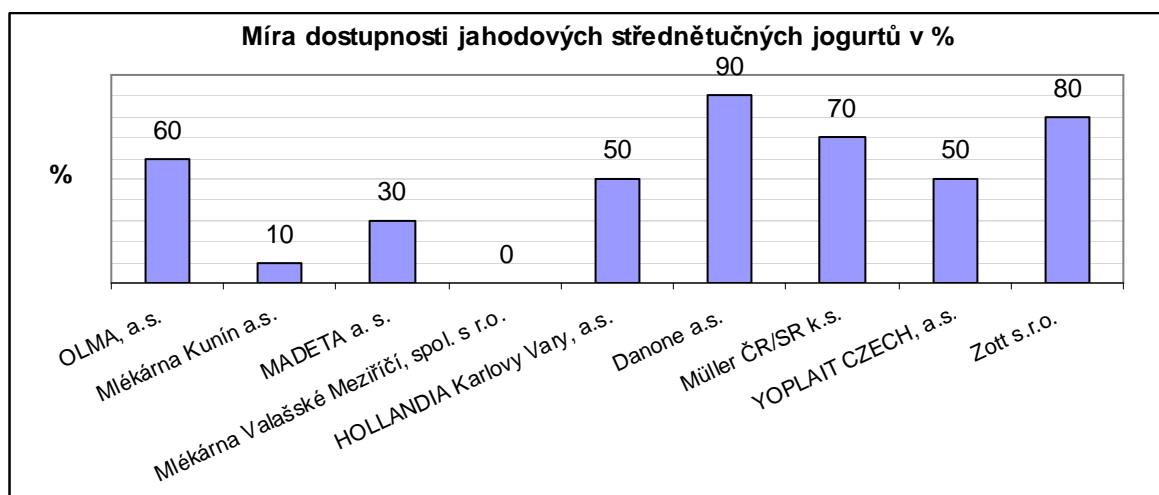


*Zdroj: [vlastní]*

### **Jahodový střednětučný jogurt**

Jahodový střednětučný jogurt má své zastoupení v sortimentu všech pozorovaných firem. Pouze u výrobku společnosti Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. byla zjištěna nulová dostupnost. Až na tuto zjištěnou nulovou dostupnost a další nízkou 10% míru dostupnosti výrobku od společnosti Mlékárna Kunín a.s., výzkum ukázal poměrně rovnoměrnou dostupnost jogurtů od jednotlivých výrobců. Konkrétní hodnoty zachycuje graf č. 4.12. Společnost OLMA, a.s. dosáhla příznivého výsledku s 60% mírou dostupnosti, se kterou se umístila na předních příčkách.

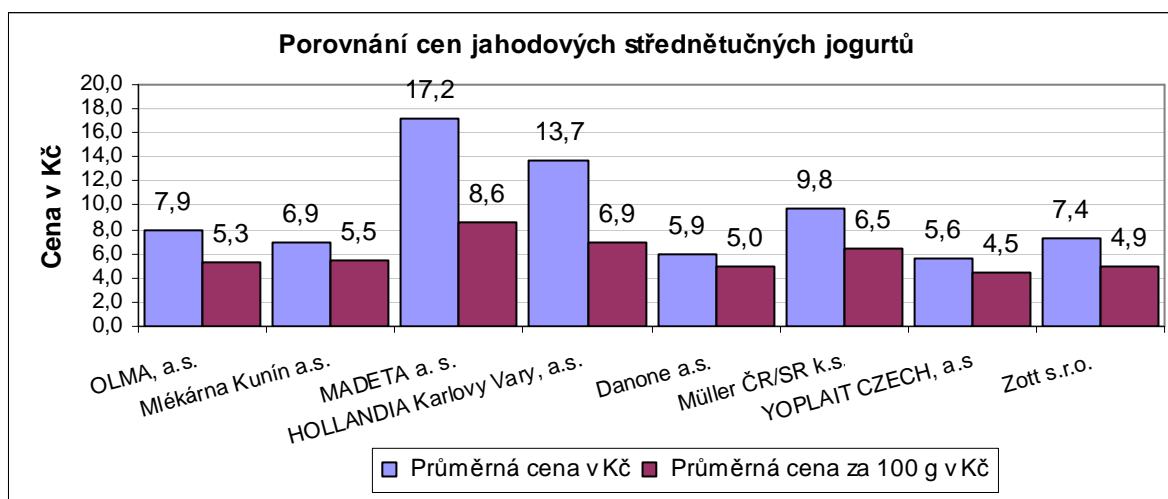
Graf 4.12 - Míra dostupnosti jahodových střednětučných jogurtů v %



Zdroj: [vlastní]

Patrně nejvyšší průměrné ceny byly zjištěny u výrobců MADETA a. s. a HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s. Mezi ostatními cenami nejsou žádné významné rozdíly. Jednotlivé průměrné ceny jsou uvedeny v grafu č. 4.13. Celková průměrná cena za jahodový střednětučný jogurt byla zjištěna ve výši 9,3 Kč a celková průměrná cena za 100 g ve výši 5,9 Kč.

Graf 4.13 - Porovnání cen jahodových střednětučných jogurtů

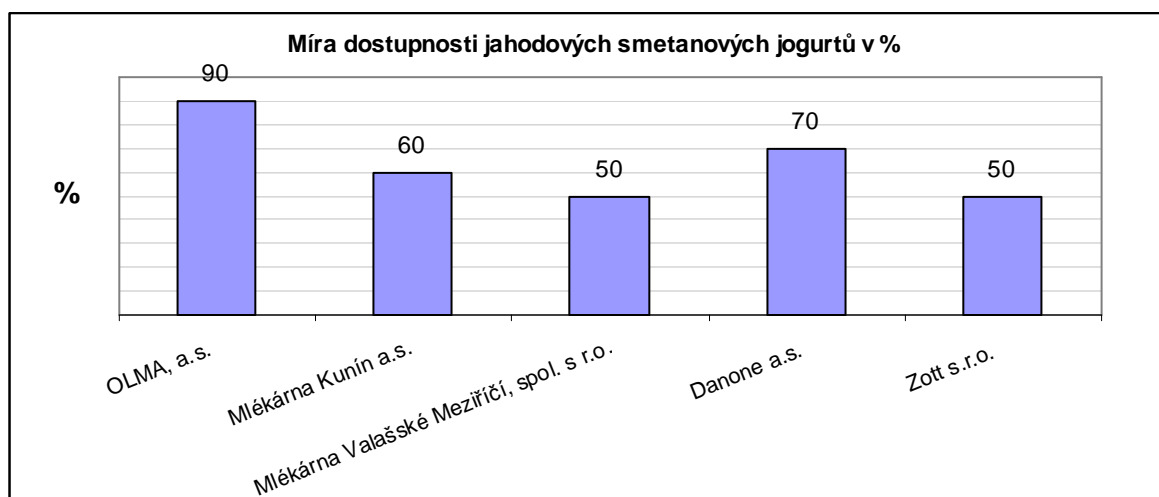


Zdroj: [vlastní]

### Jahodový smetanový jogurt

Své zastoupení má jahodový smetanový jogurt u pěti pozorovaných firem. Zjištěná míra dostupnosti je u všech výrobců poměrně vysoká, nikde neklesá pod 50 %. Na první místě se umístila OLMA, a.s. se svým smetanovým jogurtem, jehož míra dostupnosti dosáhla celých 90 %. Míry dostupnosti u ostatních výrobců zachycuje graf č. 4.11.

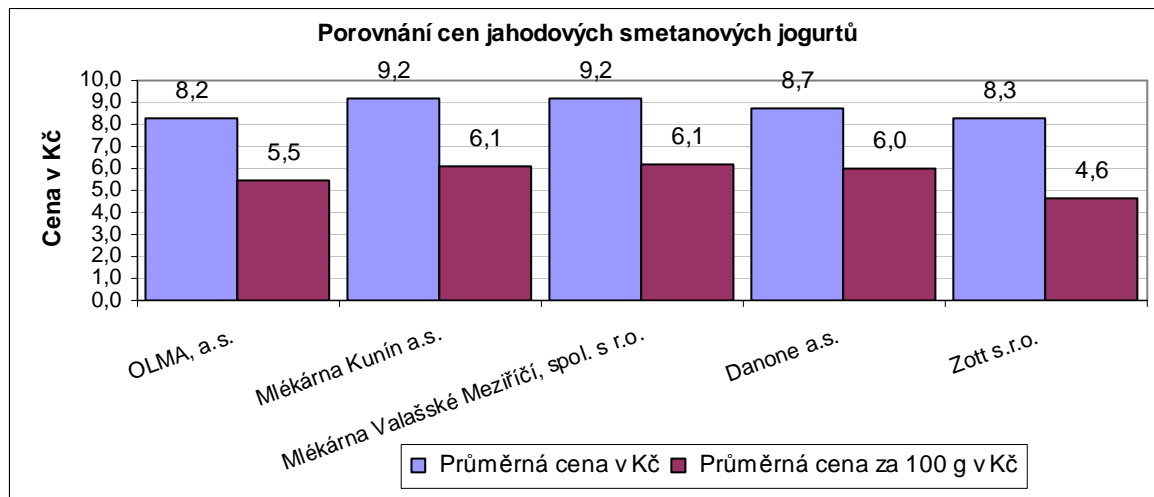
Graf 4.14 - Míra dostupnosti jahodových smetanových jogurtů v %



Zdroj: [vlastní]

Při porovnání průměrných cen výrobců jahodového smetanového jogurtu z výzkumu nevyplynuly žádné významné rozdíly. Celková průměrná cena činí 8,7 Kč a celková průměrná cena za 100 g 5,7 Kč. Průměrné ceny daného výrobku od jednotlivých výrobců jsou uvedeny v grafu č. 4.15.

Graf 4.15 - Porovnání cen jahodových smetanových jogurtů

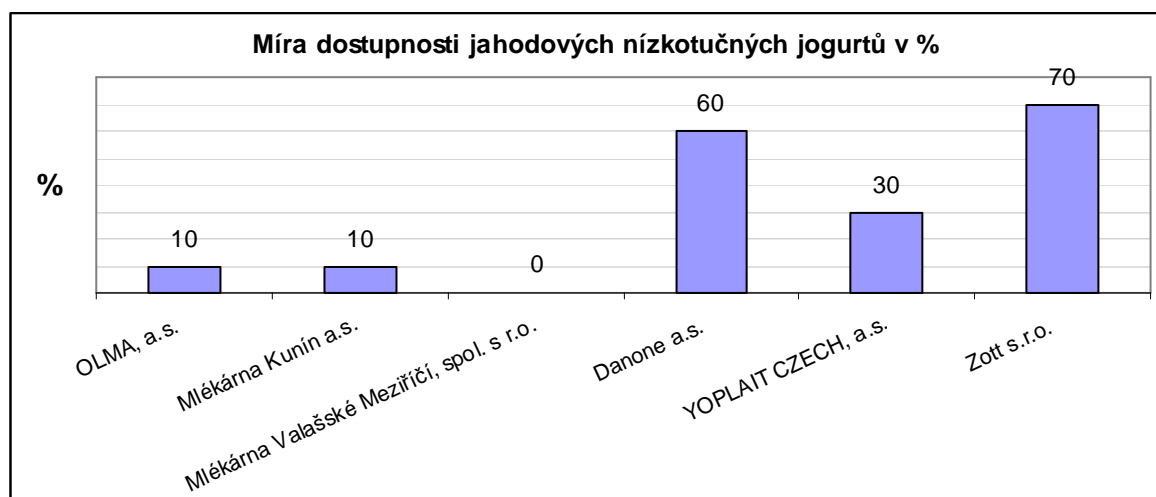


Zdroj: [vlastní]

### Jahodový nízkotučný jogurt

Jahodový nízkotučný jogurt nabízí šest pozorovaných firem, z toho u společnosti Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. byla zjištěna nulová dostupnost a u společností OLMA, a.s. a Mlékárna Kunín a.s. pouze 10% dostupnost. Největší míra dostupnosti byla zjištěna u Zott s r.o. ve výši 70 %. Další zjištěné hodnoty znázorňuje graf č. 4.16.

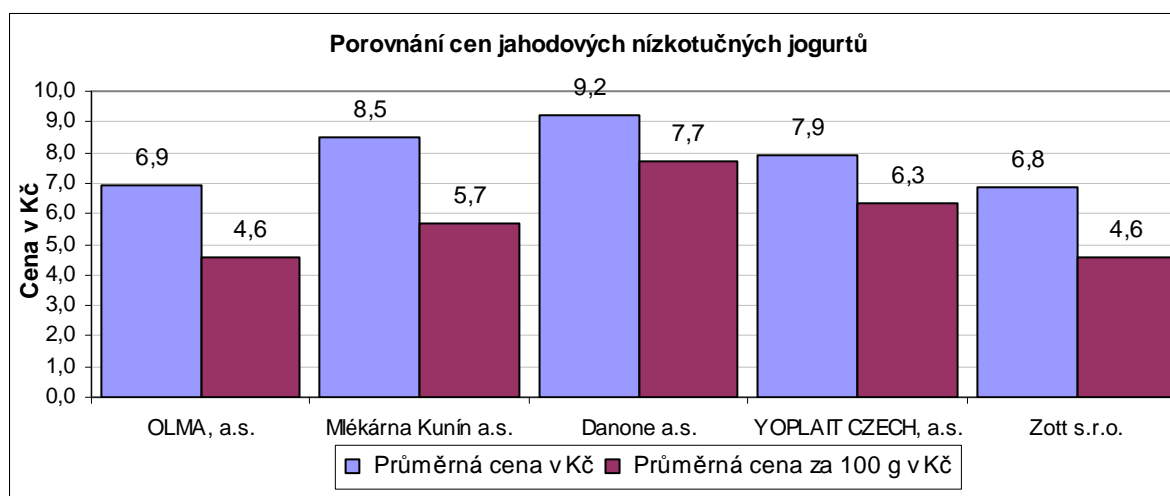
Graf 4.16 - Míra dostupnosti jahodových nízkotučných jogurtů v %



Zdroj: [vlastní]

Nejvyšší průměrnou cenu má výrobek od společnosti Danone a.s. Ostatní průměrné ceny jsou na zhruba stejné úrovni, zjištěné hodnoty jsou uvedeny v grafu č. 4.17. Celková průměrná cena činí 7,9 Kč a celková průměrná cena za 100 g 5,8 Kč.

Graf 4.17 - Porovnání cen jahodových nízkotučných jogurtů

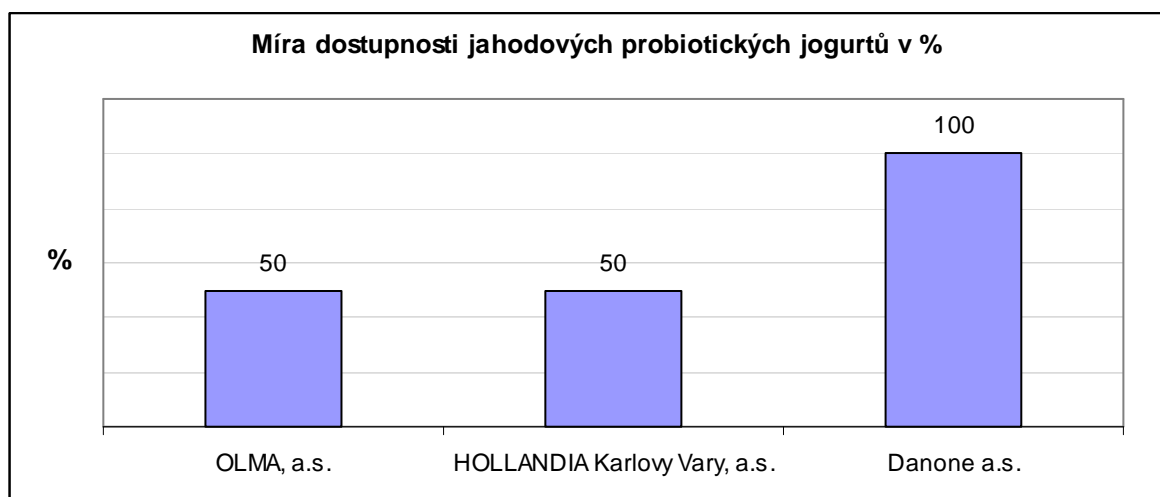


Zdroj: [vlastní]

### Jahodový probiotický jogurt

Jahodový probiotický jogurt je k dostání u třech výrobců. Na prvním místě v míře dostupnosti se umístila společnost Danone a.s. se 100 %. Jako druhé se umístily s 50 % společnosti OLMA, a.s. a HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s. Grafické znázornění dostupnosti jahodových probiotických jogurtů zachycuje graf č. 4.18.

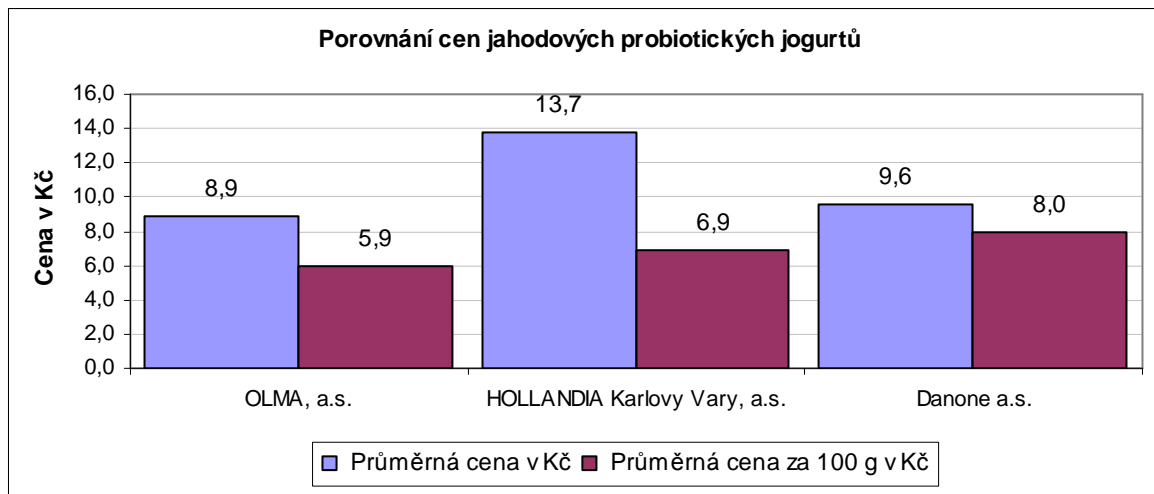
*Graf 4.18 - Míra dostupnosti jahodových probiotických jogurtů v %*



*Zdroj: [vlastní]*

Ze zjištěných průměrných cen jasně vystupuje nejvyšší cena 13,7 Kč, která patří k výrobku od společnosti HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s. Další průměrné ceny jsou velmi podobné. Grafické znázornění a hodnoty jsou uvedeny v grafu č. 4.19. Celková průměrná cena byla zjištěna ve výši 10,7 Kč a celková průměrná cena za 100 g ve výši 6,9 Kč.

*Graf 4.19 - Porovnání cen jahodových probiotických jogurtů*



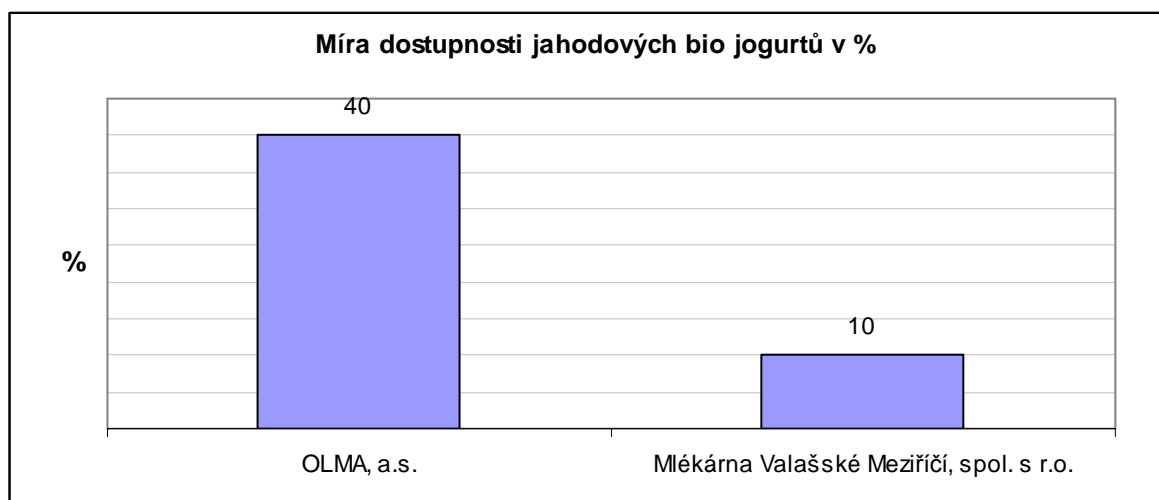
*Zdroj: [vlastní]*

### **Jahodový bio jogurt**

Jak již bylo dříve uvedeno, tak bio jogurty jsou k dostání pouze u dvou pozorovaných výrobců. Jedná se o společnosti OLMA, a.s. a Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. Přední postavení získala jasně OLMA, a.s. se 40% dostupností. Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. dosáhla 10% dostupnosti. Grafické znázornění je zobrazeno v grafu č. 4.20.



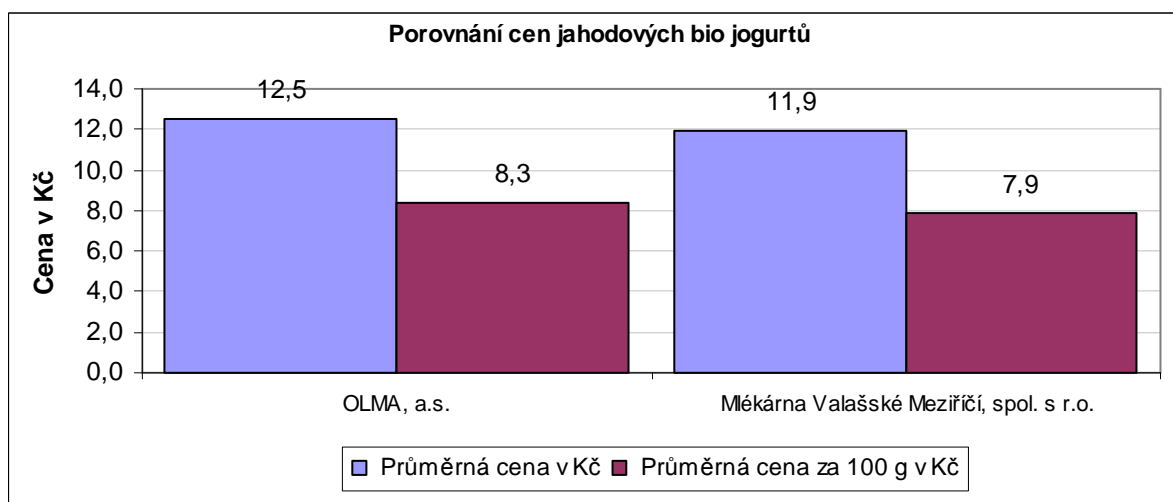
Graf 4.20 - Míra dostupnosti jahodových bio jogurtů v %



Zdroj: [vlastní]

Stejně jako u bílých bio jogurtů byly i u jahodových bio jogurtů zjištěny vyšší průměrné ceny. Mezi cenami dvou výrobců není velký rozdíl, hodnoty zachycuje graf č. 4.21.

Graf 4.21 - Porovnání cen jahodových bio jogurtů



Zdroj: [vlastní]

## **4.4 Shrnutí**

V této kapitole byla provedena identifikace konkurentů, Porterova analýza konkurenčních sil a analýza konkurence z hlediska dostupnosti a ceny. Uvedené metody byly zvoleny za účelem provedení analýzy konkurenční pozice společnosti OLMA, a.s.

Bylo identifikováno celkem devět nejvýznamnějších konkurentů na českém trhu s jogurty. Významnost jednotlivých konkurentů jsem se dále pokusila přiblížit pomocí mapy tržního bojiště. Vytvořená mapa tržního bojiště poskytla obraz o tom, do jaké míry pokrývají konkurenti svým sortiment základní kategorie jogurtů.

Dále byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pomocí této analýzy jsem stručně popsala působení konkurenčních sil na společnost OLMA, a.s.

Analýza konkurence z hlediska dostupnosti a ceny umožnila porovnat šířku a hloubku sortimentu konkurentů a také dostupnost a cenu výrobků. Při analýze šířky a hloubky sortimentu jsem došla k tomu, že sortiment společnosti OLMA, a.s. se skládá z vhodně zvolených výrobních řad a variant jednotlivých variant výrobků. Případné návrhy a doporučení pro zlepšení v této oblasti jsou pak uvedeny v následující kapitole. V analýze dostupnosti a ceny bylo pro společnost OLMA, a.s. také dosaženo příznivých výsledků. Celková zjištěná numerická distribuce výrobků je velmi dobrá a ani v oblasti cen nenacházím významné nedostatky. Navzdory zjištěné uspokojivé situaci jsou v následující kapitole uvedeny návrhy a doporučení i pro tuto oblast.

## 5 Návrhy a doporučení

Analýzu konkurence na trhu s mléčnými výrobky jsem zaměřila pouze na kategorii jogurtů. V této oblasti jsem identifikovala celkem devět největších konkurentů působících na českém trhu, a to na základě numerické distribuce jejich výrobků ve vybraných obchodních řetězcích.

Níže uvedené návrhy a doporučení vycházejí z provedené analýzy konkurence a ze zjištěných sekundárních dat. Návrhy a doporučení jsou konstruovány tak, aby odrážely výsledky výzkumu a pomohly co nejlépe zlepšit stávající konkurenční pozici společnosti OLMA, a.s. na daném trhu.

### 5.1 Šířka a hloubka sortimentu

#### 5.1.1 Šířka sortimentu

Ze všech zkoumaných firem pouze OLMA, a.s. rozsahem svého sortimentu pokryla pět základních výrobních řad, tedy střednětučné, smetanové, nízkotučné, probiotické a bio jogurty.

Myslím si, že není vhodné rozměšňovat sortiment vytvářením velkého množství nových výrobních řad. Spíše doporučuji sledovat preference zákazníků a snažit se jim přizpůsobit stávající sortiment pomocí vytváření nových nebo inovovaných variant výrobků a inovovaných výrobních řad.

Jak ukázal výzkum společnosti MEDIAN s.r.o., tak smetanový jogurt Florian a střednětučný bílý jogurt Klasik patří mezi deset nejkonsumovanějších jogurtů v České republice. Dvojnásobné zastoupení společnosti v tomto žebříčku považuji za velmi velký úspěch. S ohledem na oblíbenost těchto dvou výrobků u zákazníků navrhuji zařadit do sortimentu jejich zvýhodněná balení. Formou takového balení mohou být například tzv. 4 packy. Tento krok by mohl přitáhnout nový segment zákazníků, a to především rodiny s dětmi, které určitě dají přednost většímu balení za zvýhodněnou cenu.

Můj další návrh vyplývá ze zjištěné vysoké míry numerické distribuce probiotických jogurtů. Počet těchto výrobků na trhu vypovídá o jejich oblíbenosti u zákazníků. Navrhuji tedy využít jejich oblíbenosti ke zvýšení popularity řady bio jogurtů. Zvýšení prodeje bio jogurtů, je dle mého názoru, možné dosáhnout prostřednictvím zkombinování probiotických a bio jogurtů. Touto kombinací by došlo k rozšíření sortimentu vytvořením nové řady bio

probiotických jogurtů. Takováto řada jogurtů by se dle mého názoru zajisté stala populární a oslovila by nové zákazníky.

### **5.1.2 Hloubka sortimentu**

S hloubkou sortimentu o rozsahu 37 variant jogurtů OLMA, a.s. nezůstává rozhodně pozadu. Navíc jako jasnou výhodu oproti konkurenci vnímám to, že ve všech pěti základních výrobních řadách je zařazen bílý jogurt bez příchutě. Vzhledem k neutralitě a mnoha možnostem použití bílého jogurtu doporučuji jeho zařazení ve všech výrobních řadách zachovat.

V porovnání se složením sortimentu konkurence jednoznačně postrádám příchutě exotického ovoce a nápaditější kombinace více příchutí. Proto doporučuji mezi stávající varianty jogurtů zařadit nové příchutě. Dalším návrhem je zařazení jogurtů s přidanou vlákninou a jogurtů s výtažky z různých léčivých rostlin. Tyto varianty výrobků by mohly oslovit zejména zákazníky, kteří vyznávají zdravý životní styl. Při současném rostoucím trendu orientace na zdravý životní styl považuji tento krok za velkou příležitost.

## **5.2 Dostupnost a cena**

### **5.2.1 Dostupnost výrobků**

Při zkoumání numerické distribuce výrobků se znovu projevilo pečlivě zvolené složení sortimentu společnosti OLMA, a.s. Sortiment obsahoval všech 10 výrobků, které jsem vybrala pro provedení analýzy z hlediska dostupnosti a ceny. Dalším zjištěným úspěchem je, že u žádného z vybraných výrobků nebyla při pozorování zjištěna nulová míra dostupnosti.

Dostupnost bílého střednětučného jogurtu Klasik je vysoká a odpovídá i jeho oblíbenosti u zákazníků, která byla popsána již výše. I přesto, pro případné posílení pozice tohoto produktu na trhu a zvýšení jeho prodeje, navrhuji využít reklamní kampaň zaměřenou na dlouholetou tradici daného jogurtu, zdůraznění kvality a širokou možnost jeho využití.

V dostupnosti smetanových jogurtů OLMA, a.s. oproti konkurenci jasně vede. Navíc její bílý smetanový jogurt byl jediným dostupným svého druhu v pozorovaných prodejnách. Smetanový Florian se také umístil mezi deseti nečastěji konzumovanými jogurty u českých spotřebitelů. Pro udržení nebo zlepšení pozice v oblasti prodeje smetanových jogurtů doporučuji, jak již bylo výše uvedeno, zařadit nové příchutě, a to např. exotického ovoce nebo nápadité kombinace více příchutí. Jako podporu pro prodej bílého smetanového jogurtu doporučuji snažit se dostat výrobek do povědomí zákazníků, a to například formou reklamní kampaně založené na tom, že možnost využití výrobku je široká zejména při přípravě pokrmů.

Zjištěná dostupnost nízkotučných jogurtů je velmi nízká a domnívám se, že to svědčí i o jejich oblíbenosti u zákazníků. Podle mne by bylo vhodné inovovat tuto řadu výrobků a přizpůsobit ji zákazníkům, jejichž preference se velmi často orientují na dodržování zdravého životního stylu. Doporučuji tedy inovaci řady nízkotučných jogurtů založenou na výrobě s použitím kvalitních přírodních surovin, bez konzervantů, umělých náhražek a barviv. Do této řady také navrhuji zařadit nové příchutě s výtažky z léčivých rostlin. Dalším možným doporučením je použití probiotické kultury v této řadě výrobků, což by mohlo ještě více zvýšit její oblíbenost u zákazníků.

V oblasti probiotických jogurtů má OLMA, a.s. dobré postavení. I přesto pro jeho posílení doporučuji využít vysoké oblíbenosti probiotických výrobků a realizovat intenzivní reklamní kampaň této řady, založenou na tom, že neobsahují umělá barviva a konzervační látky. Pro tuto řadu navrhuji, stejně jako u nízkotučných jogurtů, zařadit nové příchutě s výtažky z léčivých rostlin a nebo s přidanou vlákninou. Také si myslím, že i u této řady by bylo vhodné zařadit zvýhodněná balení, a to alespoň pro variantu bez příchutě. S ohledem na preference zákazníků a současný trend orientace na zdravý životní styl vidím v této řadě významnou možnost posílení konkurenční pozice.

### **5.2.2 Cena výrobků**

Ceny všech pozorovaných výrobků nejsou oproti konkurenci příliš nízké ani vysoké, drží se na střední příčce. Jak jsem již několikrát uvedla, tak i v rámci cenové strategie doporučuji zařadit do sortimentu zvýhodněná balení nejprodávanějších jogurtů.

S cenou střednětučného jogurtu se OLMA, a.s. pohybuje, v porovnání s konkurenty, ve střední cenové kategorii. Vzhledem k tomu, že tento jogurt není ničím zvláštní a neobsahuje ani probiotické kultury, tak si myslím, že cena je adekvátní. Rozhodně nedoporučuji výrazné snížení jeho ceny, protože by to mohlo způsobit u zákazníků pochybnosti o kvalitě. Naopak pokud by došlo ke vhodné inovaci výrobků, tak by mírné zvýšení ceny bylo přijatelné.

Ceny smetanových jogurtů jsou srovnatelné s konkurencí, ale i přesto se jedná spíše o ceny vyšší. Myslím si, že u této kategorie výrobků je vyšší cena vhodná. Smetanové jogurty pravděpodobně nepatří produkty každodenní spotřeby u zákazníků, proto budou zákazníci ochotni za něj zaplatit o něco vyšší cenu než u ostatních produktů. Tato skutečnost platí i pro řadu Pierot, kdy jde spíše o jakýsi dezert než o obyčejný jogurt, který si zákazníci dopřejí jen

občas. Navrhuji tedy zachování stávajících cen, popřípadě jejich mírné zvýšení v případě vylepšení výrobků podle výše uvedených návrhů a doporučení.

Během výzkumu jsem dospěla k názoru, že nízkotučné výrobky jsou částečně na ústupu a že zákazníci se orientují spíše na zdravý životní styl. S cenami nízkotučných jogurtů se OLMA, a.s. oproti konkurentům nachází ve střední až nižší kategorii. Doporučuji ráznou inovaci této řady s ohledem na preference zákazníků a následné zvýšení cen.

U řady probiotických jogurtů od společnosti OLMA, a.s. byly zjištěny oproti konkurenci podstatně nižší ceny. Pokud by došlo ke zlepšení v této oblasti podle návrhů a doporučení ohledně variant těchto výrobků, mohly by být ceny zvýšeny.

Vyšší ceny oproti konkurenci má OLMA, a.s. u bio jogurtů. Je možné, že vzhledem k všeobecně vyšším cenám bio výrobků, bude hlavním kritériem zákazníků při rozhodování o koupi tohoto výrobku právě cena. Navrhuji zvýšit konkurenční pozici výrobku tím, že tato řada bude inovována přidáním probiotické složky, jak jsem již uvedla v předchozích návrzích pro tuto řadu.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy konkurenční pozice společnosti OLMA, a.s. prostřednictvím identifikace nejvýznamnější konkurentů a jejich analýzy a sestavení vhodných návrhů a doporučení pro možné posílení konkurenční pozice. Pro dosažení stanoveného cíle jsem využila identifikaci konkurentů pomocí mapy tržního bojiště, Porterovu analýzu konkurenčních sil a analýzu konkurence z hlediska dostupnosti a ceny. Při analýze dostupnosti a ceny jsem se zároveň zaměřila na hloubku a šířku sortimentu pozorovaných firem.

Vzhledem k rozsáhlosti sortimentu společnosti OLMA, a.s. jsem se při pozorování zaměřila pouze na kategorii jogurtů. Pozorování jsem provedla pomocí pozorovacího listu, do kterého jsem průběžně zaznamenávala vybrané informace o výrobcích zařazených do sortimentu pozorovaných firem.

Pro provedení hlubší analýzy jsem dále zvolila deset základních výrobků u kterých jsem pomocí zjištěných dat zhodnotila a porovнала vybrané charakteristiky. Jednalo se o hloubku a šířku sortimentu a také o jeho dostupnost a cenu.

K sepsání práce a provedení výzkumu jsem použila sekundární data, která jsem čerpala z odborné literatury, odborných časopisů a internetu. Sekundární data mi posloužila především jako teoretický podklad a také jako podpora pro vypracování praktické části bakalářské práce. Za účelem zkvalitnění výzkumu a dosažení přesnějšího výsledku jsem využila i data primární, která jsem získala prostřednictvím výzkumu v terénu, a to formou pozorování v prodejnách deseti vybraných obchodních řetězců.

Ze zjištěných dat a vyhodnocení výzkumu jsem sestavila řadu doporučení a návrhů pro posílení konkurenční pozice společnosti OLMA, a.s. v kategorii jogurtů. Uvedené návrhy a doporučení se vztahují k hloubce a šířce sortimentu a k dostupnosti a ceně vybraných výrobků.

Zpracování této bakalářské práce pro mě bylo velkým přínosem. Získala jsem nové znalosti a zkušenosti, nejen z oblasti analýzy konkurence, které pro mě budou jistě přínosem. V neposlední řadě jsem také měla možnost ověřit a využít své dosavadní znalosti z oboru.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

- [1] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-88-6.
- [2] JIRÁSEK, J. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření pro soupeření*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [3] JUREČKA, V., JÁNOŠÍKOVÁ, I. a kol. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 327 s. ISBN 80-248-0910-9.
- [4] KARLÖF, B.; ÖSTBLÖM, S. *Bencharking: Jak napodobit úspěšné*. Přel. L. Faldová. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [5] KOTLER, Ph.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] MEFFERT, H. *Marketing - management*. Přel. G. Tomek; V. Vávrová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [9] MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu, 1. díl*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. 80 s. ISBN 978-80-7402-000-1.
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Přel. V. Irgl. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

### Odborné časopisy:

- [11] Časopis zboží a prodej

### Internetové zdroje:

- [12] [www.cszo.cz](http://www.cszo.cz)
- [13] [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
- [14] [www.olma.cz](http://www.olma.cz)
- [15] [www.mlekarna-kunin.cz](http://www.mlekarna-kunin.cz)
- [16] [www.danone.cz](http://www.danone.cz)
- [17] [www.hollandia.cz](http://www.hollandia.cz)



[18] [www.yoplait.cz](http://www.yoplait.cz)

[19] [www.zott.cz](http://www.zott.cz)

[20] [www.madeta.cz](http://www.madeta.cz)

[21] [www.mullermilch.cz](http://www.mullermilch.cz)

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
č.	číslo
k.s.	komanditní společnost
Kč	korun českých
MS	Microsoft
např.	na příklad
Obr.	obrázek
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	tabulka
tvz.	tak zvaný

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

Hana Kosinová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Radniční 7, 795 01 Rýmařov

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Pozorovací list

Příloha č. 2 – Dostupnost a cena vybraných výrobků

Příloha č. 3 – Dostupnost a cena všech výrobků

# Příloha č. 1 – Pozorovací list

OLMA, a.s.

Výrobce	Druh	Příchut'	Obchodní řetězec - cena v Kč									
			ALBERT HYPERMARKET	BILLA	COOP	GLOBUS	HRUŠKA	INTERSPAR	KAUFLAND	LIDL	PENNY MARKET	TESCO
OLMA, a.s.	Klasik	bílý 150 g	6,5	6,9	-	6,5	6,5	6,9	6,5	6,5	-	6,5
		bílý 400 g	13,9	14,9	-	13,9	-	14,9	-	-	-	13,9
	Florian smetanový	bílý 150 g	-	-	-	7,5	-	-	-	-	-	7,5
		chocoballs 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	-	8,9
		stracciatella 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	-	8,9
		vaječný likér 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	8,9	8,9
		jahoda 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	8,9	8,9
		meruňka 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	8,9	8,9
		borůvka 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	-	8,9
		lesní směs 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	8,9	8,9
		lískový ořech 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	8,9	-
		čokoláda - kokos 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	8,9	8,9
		višeň 150 g	8,9	8,9	-	5,9	9	5,9	8,9	8,9	8,9	8,9
	Florian střednětučný	jahoda 150 g	7,9	7,9	-	7,9	-	7,9	7,9	-	-	7,9
		meruňka 150 g	7,9	7,9	-	7,9	-	7,9	-	-	-	7,9
		malina 150 g	7,9	-	-	7,9	-	7,9	7,9	-	-	7,9
		vanilka 150 g	7,9	7,9	-	7,9	-	7,9	7,9	-	-	7,9
	Revital active	bílý 150 g	6,5	6,9	-	6,5	-	-	6,5	-	-	6,5
		jahoda 150 g	8,9	8,9	-	8,9	-	-	8,9	-	-	8,9
		malina 150 g	8,9	8,9	-	8,9	-	-	8,9	-	-	8,9
		meruňka 150 g	8,9	8,9	-	8,9	-	-	8,9	-	-	8,9
		ostružina 150 g	8,9	8,9	-	8,9	-	-	8,9	-	-	8,9
	Silueta	bílá 150 g	-	4,9	-	3,9	-	5,5	-	-	-	-
		jahoda 150 g	-	-	-	6,9	-	-	-	-	-	-
		meruňka 150 g	-	-	-	6,9	-	-	-	-	-	-
		tropik 150 g	-	-	-	6,9	-	-	-	-	-	-
	Pierot	černá třešeň 175 g	11,5	-	-	11,5	8,9	12,5	11,5	-	11,5	11,5
		kokos/ananas 175 g	11,5	-	-	11,5	8,9	12,5	11,5	11,5	-	11,5
		jahoda 175 g	11,5	11,5	-	11,5	8,9	12,5	11,5	11,5	11,5	11,5
		lesní ovoce 175 g	-	11,5	-	11,5	8,9	-	11,5	-	-	11,5
		kokos/pomeranč 175 g	-	-	-	-	8,9	-	11,5	-	-	11,5
		čokoláda/ořech 175 g	-	-	-	11,5	8,9	12,5	11,5	-	-	11,5
	Bio Via Natur	bílý 150 g	10,5	-	-	10,5	-	-	10,5	-	-	10,5
		jahoda 150 g	12,5	-	-	12,5	-	-	12,5	-	-	12,5
		ovoce a müsli 150 g	12,5	-	-	12,5	-	-	12,5	-	-	12,5
		malina/ostružina 150 g	12,5	-	-	12,5	-	-	12,5	-	-	12,5
		třešeň 150 g	12,5	-	-	12,5	-	-	12,5	-	-	12,5

*Mlékárna Kunín a.s.*

Výrobce	Druh	Příchut'	Obchodní řetězec - cena v Kč									
			ALBERT HYPERMARKET	BILLA	COOP	GLOBUS	HRUŠKA	INTERSPAR	KAUFLAND	LIDL	PENNY MARKET	TESCO
Mlékárna Kunín a.s.	Smetanový	jahůdka 150 g	-	9,9	9,8	-	8,5	8,9	8,9	-	-	8,9
		malinka 150 g	-	9,9	-	-	8,5	-	8,9	-	-	8,9
		borůvka 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,9
		meruňka 150 g	-	-	-	-	8,5	-	-	-	-	8,9
		jahůdka 380 g	-	16,9	-	-	-	-	19,9	-	-	-
		meruňka 380 g	-	-	-	-	-	-	19,9	-	-	-
		bílý 400 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		bílý 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		jahoda 150 g	-	-	9,1	-	-	-	-	-	-	-
		višeň 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		lískový oříšek 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Beskydský	bílý 125 g	-	-	-	-	5,5	-	-	-	-	-
		jahoda 125 g	-	-	-	-	6,9	-	-	-	-	-
		brokev 125 g	-	-	-	-	6,9	-	-	-	-	-
		borůvka 125 g	-	-	-	-	6,9	-	-	-	-	-
	Lehký	bílý 150 g	-	3,9	-	-	-	-	-	-	-	-
		jahoda 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,5
		borůvka 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,5
		ananas 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,5
		müsli 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		bílý 400 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*MADETA a. s.*

Výrobce	Druh	Příchut'	Obchodní řetězec - cena v Kč									
			ALBERT HYPERMARKET	BILLA	COOP	GLOBUS	HRUŠKA	INTERSPAR	KAUFLAND	LIDL	PENNY MARKET	TESCO
MADETA a. s.	Jihočeský Nature	bílý 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		bílý 380 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Jihočeský tradiční	bílý 200 g	-	16,9	-	15,9	-	-	-	-	-	-
		jahoda 200 g	-	-	-	16,9	-	18,9	15,9	-	-	-
		borůvka 200 g	-	-	-	16,9	-	18,9	-	-	-	-
		brokev 200 g	-	-	-	16,9	-	18,9	-	-	-	-
		višeň 200 g	-	-	-	16,9	-	18,9	-	-	-	-
		čokoláda oříšek 200 g	-	17,5	-	16,9	-	-	-	-	-	-
		ostružina malina 200 g	-	-	-	16,9	-	-	-	-	-	-

*Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.*

Výrobce	Druh	Příchut'	Obchodní řetězec - cena v Kč									
			ALBERT HYPERMARKET	BILLA	COOP	GLOBUS	HRUŠKA	INTERSPAR	KAUFLAND	LIDL	PENNY MARKET	TESCO
Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	Smetanový	bílý 145 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		DUETA jahoda 130 g	-	-	-	-	-	-	9,7	-	-	-
		DUETA broskev - maracuja 130 g	-	-	-	-	-	-	9,7	-	-	-
		broskev 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		oříšek 150 g	8,9	-	-	-	-	-	-	-	-	8,9
		čokoláda 150 g	8,9	9,9	-	9,5	-	9,9	8,9	-	-	8,9
		višeň 150 g	8,9	-	-	9,5	-	-	8,9	-	-	-
		borůvka 150 g	8,9	-	-	9,5	-	-	-	-	-	-
		jahoda 150 g	8,9	9,9	-	9,5	-	-	8,9	-	-	8,9
		jahoda s vanilkou 150 g	8,9	9,9	-	9,5	-	9,9	8,9	-	-	8,9
		višeň s vanilkou 150 g	8,9	-	-	9,5	-	9,9	8,9	-	-	8,9
		malina s vanilkou 150 g	8,9	-	-	9,5	-	9,9	8,9	-	-	-
	Střednětučný	bílý 150 g	-	-	-	-	-	-	7,5	-	-	-
		bílý 380 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14,9
		bílý 500 g	-	-	-	-	-	-	18,9	-	12,9	-
		meruňka 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		švestka 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		jahoda 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		višeň 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nízkotučný	jahoda 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		malina 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		broskev 150 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	BIO	bílý 150 g	-	-	-	8,9	-	-	-	-	-	-
		jahoda 150 g	-	-	-	11,9	-	-	-	-	-	-
		borůvka 150 g	-	-	-	11,9	-	-	-	-	-	-

*HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.*

[illegible]



Danone a.s.

Výrobce	Druh	Příchuť	Obchodní řetězec - cena v Kč									
			ALBERT HYPERMARKET	BILLA	COOP	GLOBUS	HRUŠKA	INTERSPAR	KAUFLAND	LIDL	PENNY MARKET	TESCO
Danone a.s.	Activia	bílá 120 g	8,9	7,9	8,4	7,9	8,9	7,9	8,9	7,9	-	6,9
		bílá 180 g	9,9	9,9	-	9,7	10	9,9	-	-	-	9,7
		bílá 4 x 120 g	29,9	26,9	-	-	-	26,9	32,9	-	24,9	26,9
		bílá 8 x 120 g	59,9	51,9	-	-	-	54,9	51,9	-	-	51,9
		sladká bílá 120 g	7,9	7,9	8,4	7,9	8,9	7,9	8,9	7,9	-	6,9
		sladká bílá 4 x 120 g	29,9	-	-	-	-	26,9	32,9	-	24,9	26,9
		sladká bílá 8 x 120 g	-	-	-	51,9	54,9	-	51,9	-	-	-
		jahoda 120 g	6,9	9,9	10,7	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	8,9	9,9
		jahoda 4 x 120 g	34,9	34,9	-	34,9	-	34,9	34,9	-	-	34,9
		lesní plody 120 g	6,9	9,9	-	9,9	-	9,9	9,9	9,9	8,9	9,9
		lesní plody 4 x 120 g	34,9	-	-	34,9	-	34,9	34,9	-	-	34,9
		borůvka 120 g	6,9	9,9	-	9,9	-	9,9	9,9	9,9	-	9,9
		borůvka 4 x 120 g	-	34,9	-	-	-	34,9	34,9	-	-	34,9
		müsli 120 g	6,9	9,9	10,7	9,9	9,9	9,9	9,9	-	-	9,9
		müsli 4 x 120 g	34,9	34,9	-	34,9	-	34,9	34,9	-	-	34,9
		meruňka 120 g	6,9	9,9	10,7	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	8,9	9,9
		višeň 120 g	6,9	9,9	-	9,9	-	9,9	-	9,9	8,9	9,9
		s vanilkovou příchutí 120 g	6,9	9,9	-	9,9	-	9,9	9,9	9,9	8,9	9,9
		aloe vera 120 g	6,9	9,9	10,7	9,9	-	9,9	9,9	-	8,9	9,9
		jablko a škořice 120 g	6,9	9,9	-	9,9	-	9,9	9,9	-	8,9	9,9
		cereálie 120 g	6,9	9,9	-	-	-	9,9	-	9,9	8,9	9,9
		jahoda a müsli 120 g	6,9	9,9	-	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	8,9	9,9
	Activia Lehká a Fit	ananas 120 g	6,9	9,9	10,7	9,9	-	9,9	9,9	-	8,9	9,9
		malina 120 g	6,9	-	-	9,9	9,9	9,9	9,9	-	8,9	9,9
		jahoda 120 g	6,9	-	-	9,9	-	9,9	9,9	-	8,9	9,9
	Dobrá máma	hruška a karamel 120 g	5,9	5,9	-	5,9	6	5,9	5,9	-	-	5,9
		rozmixované jahody 120 g	5,9	5,9	6,3	5,9	-	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
		čokoláda 120 g	5,9	5,9	6,3	5,9	6	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
		s vanilkovou příchutí 120 g	5,9	5,9	6,3	5,9	-	5,9	5,9	-	5,9	5,9
		rozmixované lesní ovoce 120 g	5,9	-	-	5,9	-	5,9	5,9	5,9	-	5,9
		rozmixované meruňky 120 g	5,9	-	6,3	5,9	6	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
		s banánovou příchutí 120 g	5,9	5,9	-	5,9	-	5,9	5,9	-	-	5,9
		piškotová 120 g	7,9	7,9	8,4	7,9	-	7,9	7,5	-	-	7,5
		velké kousky jahod 120 g	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,5
		stracciatella 120 g	7,9	7,9	-	7,9	7,9	7,9	7,5	-	-	7,5
		čoko s čokokousky 120 g	7,9	7,9	8,4	7,9	7,9	7,9	7,5	-	-	7,5
		čokoláda s višněmi 120 g	7,9	7,9	8,4	7,9	-	7,9	7,5	-	-	-
	Fantasia	lesní plody 122 g	12,5	12,5	-	12,5	-	-	-	-	-	12,5
		čokokuličky 122 g	12,5	12,5	-	12,5	-	12,5	12,5	-	-	-
		borůvka 122 g	12,5	12,5	-	12,5	10,9	12,5	12,5	12,5	-	12,5
		čokofleky 122 g	12,5	12,5	-	12,5	10,9	12,5	12,5	12,5	-	12,5
		jahoda 122 g	12,5	12,5	-	12,5	10,9	12,5	12,5	12,5	-	12,5
		višeň 122 g	12,5	12,5	-	12,5	-	12,5	12,5	12,5	-	12,5
		mléčná čokoláda 122 g	12,5	12,5	-	12,5	10,9	12,5	12,5	12,5	-	12,5
	Dobrý táta	vaječný likér 145 g	-	6,9	9,5	8,9	8,9	-	8,9	-	-	8,9
		borůvka 145 g	-	6,9	9,5	8,9	8,9	-	8,9	-	-	8,9
		jahoda 145 g	8,9	6,9	9,5	8,9	8,9	-	8,9	-	-	8,9
		stracciatella 145 g	-	-	-	8,9	8,9	-	8,9	-	-	8,9
	Dobrá cena	jahoda 115 g	-	-	-	3,9	-	3,9	2,9	-	-	2,9
		vanilka 115 g	-	-	4,2	3,9	3,7	-	2,9	-	-	-

Müller ČR/SR k.s.

Výrobce	Druh	Příchut'	Obchodní řetězec - cena v Kč									
			ALBERT HYPERMARKET	BILLA	COOP	GLOBUS	HRUŠKA	INTERSPAR	KAUFLAND	LIDL	PENNY MARKET	TESCO
Müller ČR/SR k.s.	Grácie	ostružina - malina 150 g	9,9	-	-	8,9	-	9,9	9,9	-	-	9,9
		jablko - kiwi 150 g	9,9	9,9	-	8,9	-	9,9	9,9	-	9,9	9,9
		broskev - meruňka 150 g	9,9	-	-	-	-	9,9	9,9	-	-	9,9
		třešeň 150 g	9,9	-	-	8,9	-	9,9	9,9	-	9,9	9,9
		jahoda 150 g	9,9	9,9	-	8,9	-	9,9	9,9	-	9,9	9,9
		ananas 150 g	9,9	-	-	8,9	-	9,9	-	-	-	-
		french cream 150 g	9,9	-	-	8,9	-	9,9	-	-	-	-
		stracciatella 150 g	-	-	-	8,9	-	9,9	-	-	-	9,9
		oříšek 150 g	-	-	-	8,9	-	9,9	-	-	-	9,9
	MIX	borůvka 150 g	-	13,9	-	13,9	-	13,9	13,9	-	13,9	10,9
		malina 150 g	13,9	-	-	13,9	-	13,9	13,9	-	-	10,9
		ostružina -malina 150 g	13,9	13,9	-	13,9	-	13,9	13,9	-	13,9	10,9
		broskev - marakuja 150 g	-	-	-	-	-	13,9	-	-	13,9	10,9
		jahoda 150 g	13,9	13,9	-	13,9	-	13,9	13,9	-	-	10,9
		třešeň 150 g	13,9	13,9	-	13,9	-	13,9	13,9	-	-	10,9
		choco balls 150 g	13,9	13,9	-	13,9	-	13,9	13,9	-	-	10,9
		choco stars 150 g	13,9	-	-	13,9	-	13,9	13,9	-	-	10,9
		crispy crunch 150 g	13,9	-	-	13,9	-	13,9	13,9	-	-	10,9
		choco cringels 150 g	-	-	-	-	-	13,9	-	-	-	10,9
		choco flakes 150 g	13,9	-	-	13,9	-	13,9	-	-	-	10,9
		stracciatella hruška 150 g	13,9	-	-	13,9	-	13,9	-	-	-	10,9
		stracciatella třešeň 150 g	13,9	-	-	-	-	13,9	-	-	-	10,9
		stracciatella banán 150 g	13,9	-	-	13,9	-	13,9	-	-	-	10,9

*YOPLAIT CZECH, a.s.*

[illegible]

Výrobce	Druh	Příchut'	Obchodní řetězec - cena v Kč									
			ALBERT HYPERMARKET	BILLA	COOP	GLOBUS	HRUŠKA	INTERSPAR	KAUFLAND	LIDL	PENNY MARKET	TESCO
Zott s.r.o.	Jogobella	jahoda 150 g	9,5	-	-	5,9	7,9	5,9	5,9	8,9	5,9	8,9
		broskev 150 g	9,5	5,9	-	5,9	7,9	5,9	5,9	8,9	5,9	8,9
		ananas 150 g	9,5	5,9	-	5,9	7,9	5,9	5,9	-	-	8,9
		lesní směs 150 g	9,5	-	-	5,9	-	5,9	5,9	-	-	8,9
		višně 150 g	9,5	5,9	-	5,9	7,9	5,9	-	-	-	8,9
		banán 150 g	9,5	5,9	-	5,9	7,9	5,9	5,9	-	-	8,9
		mango 150 g	9,5	5,9	-	5,9	7,9	5,9	5,9	-	-	8,9
		pečené jablko 150 g	9,5	-	-	5,9	7,9	5,9	5,9	8,9	5,9	8,9
		meruňka 150 g	-	-	-	5,9	-	-	5,9	-	-	-
		borůvka 150 g	-	5,9	-	5,9	-	5,9	-	-	-	-
		jablko-hruška + zrní 450 g	23,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		višně 450 g	23,9	23,9	-	-	-	22,9	-	-	-	23,9
		jahoda 450 g	23,9	23,9	-	23,9	-	22,9	23,9	-	23,9	23,9
		broskev 450 g	23,9	-	-	23,9	-	22,9	23,9	-	23,9	23,9
		hruška 450 g	23,9	23,9	-	-	-	22,9	23,9	-	-	23,9
		lesní směs 450 g	23,9	23,9	-	-	-	22,9	23,9	-	-	23,9
		pečené jablko 450 g	-	23,9	-	23,9	-	22,9	23,9	-	23,9	23,9
		borůvka 450 g	23,9	23,9	-	-	-	22,9	-	-	-	23,9
	Jogobella Cereal	jahoda 140 g	15,9	15,9	-	14,9	-	14,9	15,9	-	-	14,9
		jablko-hruška 140 g	15,9	15,9	-	14,9	-	14,9	15,9	-	-	14,9
		bílé hrozny 140 g	15,9	15,9	-	14,9	-	14,9	15,9	-	-	14,9
		susene svestky 140 g	15,9	15,9	-	14,9	-	14,9	15,9	-	-	14,9
	Jogobella Müsli	hrozen/fík 200 g	11,9	-	-	11,9	-	11,9	11,9	-	-	11,9
		jahoda 200 g	11,9	-	-	11,9	-	11,9	11,9	-	-	11,9
		broskev 200 g	11,9	-	-	11,9	-	11,9	11,9	-	-	11,9
		pomeranč/banán 200 g	11,9	-	-	11,9	-	11,9	11,9	-	-	11,9
	Jogobella light	jahoda 150 g	9,5	5,9	-	5,9	-	5,9	5,9	-	5,9	8,9
		meruňka 150 g	9,5	5,9	-	5,9	-	5,9	5,9	-	-	8,9
		borůvka 150 g	9,5	-	-	5,9	-	5,9	5,9	-	-	8,9
		pečené jablko 150 g	9,5	5,9	-	5,9	-	5,9	5,9	-	5,9	8,9
	Sanéé	hruška + čokoláda 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		malina 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		višně 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		cappuccino 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		borůvka 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		jahoda 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		červený pomeranč 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		stracciatella 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		broskev-maracuja 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
		višně + čokoláda 180 g	8,9	-	-	7,9	-	7,9	8,9	-	-	7,9
	Srdíčko	višeň 135 g	4,9	4,5	-	-	4,6	4,5	4,9	-	-	4,9
		jahoda 135 g	4,9	4,5	-	-	4,6	4,5	4,9	-	-	4,9
		malina 135 g	4,9	4,5	-	-	4,6	4,5	4,9	-	-	4,9
		meruňka 135 g	4,9	4,5	-	-	4,6	4,5	4,9	-	-	4,9
		višeň 330 g	-	11,9	-	10,9	12,1	-	11,9	-	-	10,9
		jahoda 330 g	-	11,9	-	10,9	12,1	-	11,9	-	-	10,9
		malina 330 g	-	11,9	-	10,9	12,1	-	11,9	-	-	10,9
		meruňka 330 g	-	11,9	-	10,9	12,1	-	11,9	-	-	10,9
	Srdíčko krémové	jahoda 120 g	-	-	-	5,9	-	6,9	-	-	-	-
		malina 120 g	-	-	-	5,9	-	6,9	-	-	-	-
		meruňka 120 g	-	-	-	5,9	-	6,9	-	-	-	-
		čokoláda 120 g	-	-	-	5,9	-	6,9	-	-	-	-
		stracciatella 120 g	-	-	-	5,9	-	6,9	-	-	-	-
	Bílý jogurt	bílý 175 g	6,5	5,9	6,6	5,9	-	5,9	6,5	-	-	6,5
		bílý 400 g	-	11,9	-	-	11,9	10,9	11,9	-	-	11,9

## Příloha č. 2 – Dostupnost a ceny vybraných výrobků

### Bílý jogurt

Druh	Výrobce	Řada	Váha v gramech	Nejnižší cena v Kč	Nejvyšší cena v Kč	Průměrná cena v Kč	Průměrná cena za 100 g v Kč	Míra dostupnosti v %
Bílý střednětučný	OLMA, a.s.	Klasik	150	6,5	6,9	6,6	4,4	80
	Mlékárna Kunín a.s.	Beskydský	125	5,5	5,5	5,5	4,4	10
	MADETA a. s.	Jihočeský tradiční	200	15,9	16,9	16,4	8,2	20
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	Střednětučný	150	7,5	7,5	7,5	5,0	10
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	Selský	200	10,9	12,9	12,1	6,1	50
	Danone a.s.	Activia	120	6,9	8,9	8,2	6,8	90
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	Bílý jogurt	125	5,9	6,5	6,1	4,9	30
	Zott s.r.o.	Bílý jogurt	175	5,9	6,6	6,3	3,6	70
Bílý smetanový	OLMA, a.s.	Florian smetanový	150	7,5	7,5	7,5	5,0	20
	Mlékárna Kunín a.s.	Smetanový	150	-	-	-	-	0
	MADETA a. s.	-	-	-	-	-	-	-
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	Smetanový	145	-	-	-	-	0
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	Selský	-	-	-	-	-	-
	Danone a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Zott s.r.o.	-	-	-	-	-	-	-
Bílý nízkotučný	OLMA, a.s.	Siluetta	150	3,9	5,5	4,8	3,2	30
	Mlékárna Kunín a.s.	Lehký	150	3,9	3,9	3,9	2,6	10
	MADETA a. s.	-	-	-	-	-	-	-
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	-	-	-	-	-	-	-
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Danone a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Zott s.r.o.	-	-	-	-	-	-	-
Bílý probiotický	OLMA, a.s.	Revital active	150	6,5	6,9	6,6	4,4	50
	Mlékárna Kunín a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	MADETA a. s.	-	-	-	-	-	-	-
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	-	-	-	-	-	-	-
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	Selský	200	10,9	12,9	12,1	6,1	50
	Danone a.s.	Activia	120	6,9	8,9	8,2	6,8	90
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Zott s.r.o.	-	-	-	-	-	-	-
Bílý BIO	OLMA, a.s.	Bio Via Natur	150	10,5	10,5	10,5	7,0	40
	Mlékárna Kunín a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	MADETA a. s.	-	-	-	-	-	-	-
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	BIO	150	8,9	8,9	8,9	5,9	10
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Danone a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Zott s.r.o.	-	-	-	-	-	-	-

# Jahodový jogurt

Druh	Výrobce	Řada	Váha v gramech	Nejnižší cena v Kč	Nejvyšší cena v Kč	Průměrná cena v Kč	Průměrná cena za 100 g v Kč	Míra dostupnosti v %
Jahodový střednětučný	OLMA, a.s.	Florian střednětučný	150	7,9	7,9	7,9	5,3	60
	Mlékárna Kunín a.s.	Beskydský	125	6,9	6,9	6,9	5,5	10
	MADETA a. s.	Jihočeský tradiční	200	15,9	18,9	17,2	8,6	30
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	Střednětučný	150	-	-	-	-	0
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	Selský	200	13,5	13,9	13,7	6,9	50
	Danone a.s.	Dobrá máma	120	5,9	6,3	5,9	5,0	90
	Müller ČR/SR k.s.	Grácie	150	8,9	9,9	9,8	6,5	70
	YOPLAIT CZECH, a.s.	Yoplait Jemný	125	4,5	6,9	5,6	4,5	50
	Zott s.r.o.	Jogobella	150	5,9	9,5	7,4	4,9	80
Jahodový smetanový	OLMA, a.s.	Florian smetanový	150	5,9	9,0	8,2	5,5	90
	Mlékárna Kunín a.s.	Smetanový	150	8,5	9,9	9,2	6,1	60
	MADETA a. s.	-	-	-	-	-	-	-
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	Smetanový	150	8,9	9,9	9,2	6,1	50
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Danone a.s.	Dobrý táta	145	6,9	9,5	8,7	6,0	70
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Zott s.r.o.	Sanée	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
Jahodový nízkotučný	OLMA, a.s.	Silueta	150	6,9	6,9	6,9	4,6	10
	Mlékárna Kunín a.s.	Lehký	150	8,5	8,5	8,5	5,7	10
	MADETA a. s.	-	-	-	-	-	-	-
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	Nízkotučný	150	-	-	-	-	0
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Danone a.s.	Activia Lehká a Fit	120	6,9	9,9	9,2	7,7	60
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	Košík 0 %	125	7,9	7,9	7,9	6,3	30
	Zott s.r.o.	Jogobella light	150	5,9	9,5	6,8	4,6	70
Jahodový probiotický	OLMA, a.s.	Revital active	150	8,9	8,9	8,9	5,9	50
	Mlékárna Kunín a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	MADETA a. s.	-	-	-	-	-	-	-
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	-	-	-	-	-	-	-
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	Selský	200	13,5	13,9	13,7	6,9	50
	Danone a.s.	Activia	120	6,9	10,7	9,6	8,0	100
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Zott s.r.o.	-	-	-	-	-	-	-
Jahodový BIO	OLMA, a.s.	Bio Via Natur	150	12,5	12,5	12,5	8,3	40
	Mlékárna Kunín a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	MADETA a. s.	-	-	-	-	-	-	-
	Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	BIO	150	11,9	11,9	11,9	7,9	10
	HOLLANDIA Karlovy Vary, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Danone a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Müller ČR/SR k.s.	-	-	-	-	-	-	-
	YOPLAIT CZECH, a.s.	-	-	-	-	-	-	-
	Zott s.r.o.	-	-	-	-	-	-	-

# Příloha č. 3 – Dostupnost a ceny všech výrobků

OLMA, a.s.

Výrobce	Druh	Příchuť	Váha v gramech	Nejnižší cena	Nejvyšší cena	Průměrná cena výrobku	Průměrná cena za 1 g	Míra dostupnosti v %
OLMA, a.s.	Klasik	bílý 150 g	150	6,5	6,9	6,6	4,4	80
		bílý 400 g	400	13,9	14,9	14,3	3,6	50
	Florian smetanový	bílý 150 g	150	7,5	7,5	7,5	5,0	20
		chocoballs 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,4	80
		stracciatella 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,4	80
		vaječný likér 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,5	90
		jahoda 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,5	90
		meruňka 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,5	90
		borůvka 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,4	80
		lesní směs 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,5	90
		lískový ořech 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,4	80
		čokoláda - kokos 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,5	90
		višeň 150 g	150	5,9	9,0	8,2	5,5	90
	Florian střednětučný	jahoda 150 g	150	7,9	7,9	7,9	5,3	60
		meruňka 150 g	150	7,9	7,9	7,9	5,3	50
		malina 150 g	150	7,9	7,9	7,9	5,3	50
		vanilka 150 g	150	7,9	7,9	7,9	5,3	60
	Revital active	bílý 150 g	150	6,5	6,9	6,6	4,4	50
		jahoda 150 g	150	8,9	8,9	8,9	5,9	50
		malina 150 g	150	8,9	8,9	8,9	5,9	50
		meruňka 150 g	150	8,9	8,9	8,9	5,9	50
		ostružina 150 g	150	8,9	8,9	8,9	5,9	50
	Silueta	bílá 150 g	150	3,9	5,5	4,8	3,2	30
		jahoda 150 g	150	6,9	6,9	6,9	4,6	10
		meruňka 150 g	150	6,9	6,9	6,9	4,6	10
		tropik 150 g	150	6,9	6,9	6,9	4,6	10
	Pierot	černá třešeň 175 g	175	8,9	12,5	11,3	6,4	70
		kokos/ananas 175 g	175	8,9	12,5	11,3	6,4	70
		jahoda 175 g	175	8,9	12,5	11,3	6,5	90
		lesní ovoce 175 g	175	8,9	11,5	11,0	6,3	50
		kokos/pomeranč 175 g	175	8,9	11,5	10,6	6,1	30
		čokoláda/ořech 175 g	175	8,9	12,5	11,2	6,4	50
	Bio Via Natur	bílý 150 g	150	10,5	10,5	10,5	7,0	40
		jahoda 150 g	150	12,5	12,5	12,5	8,3	40
		ovoce a müsli 150 g	150	12,5	12,5	12,5	8,3	40
		malina/ostružina 150 g	150	12,5	12,5	12,5	8,3	40
		třešeň 150 g	150	12,5	12,5	12,5	8,3	40

*Mlékárna Kunín a.s.*

Výrobce	Druh	Příchuť	Váha v gramech	Nejnižší cena	Nejvyšší cena	Průměrná cena výrobku	Průměrná cena za 1 g	Míra dostupnosti v %
Mlékárna Kunín a.s.	Smetanový	jahůdka 150 g	150	8,5	9,9	9,2	6,1	60
		malinka 150 g	150	8,5	9,9	9,1	6,0	40
		borůvka 150 g	150	8,9	8,9	8,9	5,9	10
		meruňka 150 g	150	8,5	8,9	8,7	5,8	20
		jahůdka 380 g	150	16,9	19,9	18,4	12,3	20
		meruňka 380 g	150	19,9	19,9	19,9	13,3	10
		bílý 400 g	150	-	-	-	-	0
		bílý 150 g	150	-	-	-	-	0
		jahoda 150 g	150	9,1	9,1	9,1	6,1	10
		višeň 150 g	150	-	-	-	-	0
		lískový oříšek 150 g	150	-	-	-	-	0
	Beskydský	bílý 125 g	125	5,5	5,5	5,5	4,4	10
		jahoda 125 g	125	6,9	6,9	6,9	5,5	10
		broskev 125 g	125	6,9	6,9	6,9	5,5	10
		borůvka 125 g	125	6,9	6,9	6,9	5,5	10
	Lehký	bílý 150 g	150	3,9	3,9	3,9	2,6	10
		jahoda 150 g	150	8,5	8,5	8,5	5,7	10
		borůvka 150 g	150	8,5	8,5	8,5	5,7	10
		ananas 150 g	150	8,5	8,5	8,5	5,7	10
		müsli 150 g	150	-	-	-	-	0
		bílý 400 g	400	-	-	-	-	0

*MADETA a.s.*

Výrobce	Druh	Příchuť	Váha v gramech	Nejnižší cena	Nejvyšší cena	Průměrná cena výrobku	Průměrná cena za 1 g	Míra dostupnosti v %
MADETA a. s.	Jihočeský Nature	bílý 150 g	150	-	-	-	-	0
		bílý 380 g	380	-	-	-	-	0
	Jihočeský tradiční	bílý 200 g	200	15,9	16,9	16,4	8,2	20
		jahoda 200 g	200	15,9	18,9	17,2	8,6	30
		borůvka 200 g	200	16,9	18,9	17,9	9,0	20
		broskev 200 g	200	16,9	18,9	17,9	9,0	20
		višeň 200 g	200	16,9	18,9	17,9	9,0	20
		čokoláda oříšek 200 g	200	16,9	17,5	17,2	8,6	20
		ostružina malina 200 g	200	16,9	16,9	16,9	8,5	10



*Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.*

Výrobce	Druh	Příchut'	Váha v gramech	Nejnižší cena	Nejvyšší cena	Průměrná cena výroby	Průměrná cena za 1 g	Míra dostupnosti v %
Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	Smetanový	bílý 145 g	145		-	-	-	0
		DUETA jahoda 130 g	130	9,7	9,7	9,7	7,5	10
		DUETA broskev - maracuja 130 g	130	9,7	9,7	9,7	7,5	10
		broskev 150 g	150	-	-	-	-	0
		oříšek 150 g	150	8,9	8,9	8,9	5,9	20
		čokoláda 150 g	150	8,9	9,9	9,3	6,2	60
		višeň 150 g	150	8,9	9,5	9,1	6,1	30
		borůvka 150 g	150	8,9	9,5	9,2	6,1	20
		jahoda 150 g	150	8,9	9,9	9,2	6,1	50
		jahoda s vanilkou 150 g	150	8,9	9,9	9,3	6,2	60
		višeň s vanilkou 150 g	150	8,9	9,9	9,2	6,1	50
		malina s vanilkou 150 g	150	8,9	9,9	9,3	6,2	40
	Střednětučný	bílý 150 g	150	7,5	7,5	7,5	5,0	10
		bílý 380 g	380	14,9	14,9	14,9	3,9	10
		bílý 500 g	500	12,9	18,9	15,9	3,2	20
		meruňka 150 g	150	-	-	-	-	0
		švestka 150 g	150	-	-	-	-	0
		jahoda 150 g	150	-	-	-	-	0
		višeň 150 g	150	-	-	-	-	0
	Nízkotučný	jahoda 150 g	150	-	-	-	-	0
		malina 150 g	150	-	-	-	-	0
		broskev 150 g	150	-	-	-	-	0
	BIO	bílý 150 g	150	8,9	8,9	8,9	5,9	10
		jahoda 150 g	150	11,9	11,9	11,9	7,9	10
		borůvka 150 g	150	11,9	11,9	11,9	7,9	10

Danone a.s.

Výrobce	Druh	Příchuť	Váha v gramech	Nejnižší cena	Nejvyšší cena	Průměrná cena výrobku	Průměrná cena za 1 g	Míra dostupnosti v %
Danone a.s.	Activia	bílá 120 g	120	6,9	8,9	8,2	6,8	90
		bílá 180 g	180	9,7	10,0	9,9	5,5	60
		bílá 4 x 120 g	480	24,9	32,9	28,1	5,8	60
		bílá 8 x 120 g	960	51,9	59,9	54,1	5,6	50
		sladká bílá 120 g	120	6,9	8,9	8,1	6,7	90
		sladká bílá 4 x 120 g	480	24,9	32,9	28,3	5,9	50
		sladká bílá 8 x 120 g	960	51,9	54,9	52,9	5,5	30
		jahoda 120 g	120	6,9	10,7	9,6	8,0	100
		jahoda 4 x 120 g	480	34,9	34,9	34,9	7,3	60
		lesní plody 120 g	120	6,9	9,9	9,4	7,8	80
		lesní plody 4 x 120 g	480	34,9	34,9	34,9	7,3	50
		borůvka 120 g	120	6,9	9,9	9,5	7,9	70
		borůvka 4 x 120 g	480	34,9	34,9	34,9	7,3	40
		müsli 120 g	120	6,9	10,7	9,6	8,0	80
		müsli 4 x 120 g	480	34,9	34,9	34,9	7,3	60
		meruňka 120 g	120	6,9	10,7	9,6	8,0	100
		višeň 120 g	120	6,9	9,9	9,3	7,8	70
		s vanilkovou příchutí 120 g	120	6,9	9,9	9,4	7,8	80
		aloe vera 120 g	120	6,9	10,7	9,5	7,9	80
		jablko a škořice 120 g	120	6,9	9,9	9,3	7,8	70
		cereálie 120 g	120	6,9	9,9	9,2	7,7	60
		jahoda a müsli 120 g	120	6,9	9,9	9,5	7,9	90
	Activia Lehká a Fit	ananas 120 g	120	6,9	10,7	9,5	7,9	80
		malina 120 g	120	6,9	9,9	9,3	7,8	70
		jahoda 120 g	120	6,9	9,9	9,2	7,7	60
	Dobrá máma	hruška a karamel 120 g	120	5,9	6,0	5,9	4,9	70
		rozmixované jahody 120 g	120	5,9	6,3	5,9	5,0	90
		čokoláda 120 g	120	5,9	6,3	6,0	5,0	100
		s vanilkovou příchutí 120 g	120	5,9	6,3	6,0	5,0	80
		rozmixované lesní ovoce 120 g	120	5,9	5,9	5,9	4,9	60
		rozmixované meruňky 120 g	120	5,9	6,3	6,0	5,0	90
		s banánovou příchutí 120 g	120	5,9	5,9	5,9	4,9	60
		piškotová 120 g	120	7,5	8,4	7,9	6,5	70
		velké kousky jahod 120 g	120	7,5	7,5	7,5	6,3	10
		stracciatella 120 g	120	7,5	7,9	7,8	6,5	70
		čoko s čokokousky 120 g	120	7,5	8,4	7,9	6,6	80
		čokoláda s višněmi 120 g	120	7,5	8,4	7,9	6,6	60
	Fantasia	lesní plody 122 g	122	12,5	12,5	12,5	10,2	40
		čokokuličky 122 g	122	12,5	12,5	12,5	10,2	50
		borůvka 122 g	122	10,9	12,5	12,3	10,1	80
		čokofleky 122 g	122	10,9	12,5	12,3	10,1	80
		jahoda 122 g	122	10,9	12,5	12,3	10,1	80
		višeň 122 g	122	12,5	12,5	12,5	10,2	70
		mléčná čokoláda 122 g	122	10,9	12,5	12,3	10,1	80
	Dobrý táta	vaječný likér 145 g	145	6,9	9,5	8,7	6,0	60
		borůvka 145 g	46	6,9	9,5	8,7	18,8	60
		jahoda 145 g	145	6,9	9,5	8,7	6,0	70
		stracciatella 145 g	145	8,9	8,9	8,9	6,1	40
	Dobrá cena	jahoda 115 g	115	2,9	3,9	3,4	3,0	40
		vanilka 115 g	115	2,9	4,2	3,7	3,2	40

Müller ČR/SR k.s.

Výrobce	Druh	Příchut'	Váha v gramech	Nejnižší cena	Nejvyšší cena	Průměrná cena výrobku	Průměrná cena za 1 g	Míra dostupnosti v %
Müller ČR/SR k.s.	Grácie	ostružina - malina 150 g	150	8,9	9,9	9,7	6,5	50
		jablko - kiwi 150 g	150	8,9	9,9	9,8	6,5	70
		broskev - meruňka 150 g	150	9,9	9,9	9,9	6,6	40
		třešeň 150 g	150	8,9	9,9	9,7	6,5	60
		jahoda 150 g	150	8,9	9,9	9,8	6,5	70
		ananas 150 g	150	8,9	9,9	9,6	6,4	30
		french cream 150 g	150	8,9	9,9	9,6	6,4	30
		stracciatella 150 g	150	8,9	9,9	9,6	6,4	30
		oříšek 150 g	150	8,9	9,9	9,6	6,4	30
	MIX	borůvka 150 g	150	10,9	13,9	13,4	8,9	60
		malina 150 g	150	10,9	13,9	13,3	8,9	50
		ostružina - malina 150 g	150	10,9	13,9	13,5	9,0	70
		broskev - marakuja 150 g	150	10,9	13,9	12,9	8,6	30
		jahoda 150 g	150	10,9	13,9	13,4	8,9	60
		třešeň 150 g	150	10,9	13,9	13,4	8,9	60
		choco balls 150 g	150	10,9	13,9	13,4	8,9	60
		choco stars 150 g	150	10,9	13,9	13,3	8,9	50
		crispy crunch 150 g	150	10,9	13,9	13,3	8,9	50
		choco cringels 150 g	150	10,9	13,9	12,4	8,3	20
		choco flakes 150 g	150	10,9	13,9	13,2	8,8	40
		stracciatella hruška 150 g	150	10,9	13,9	13,2	8,8	40
		stracciatella třešeň 150 g	150	10,9	13,9	12,9	8,6	30
		stracciatella banán 150 g	150	10,9	13,9	13,2	8,8	40

YOPLAIT CZECH, a.s.

Výrobce	Druh	Příchut'	Váha v gramech	Nejnižší cena	Nejvyšší cena	Průměrná cena výrobku	Průměrná cena za 1 g	Míra dostupnosti v %
YOPLAIT CZECH, a.s.	Yoplait JO	jahoda 120 g	120	6,9	8,9	8,6	7,1	60
		ostružina 120 g	120	6,0	8,9	8,1	6,7	60
		meruňka 120 g	120	6,9	8,9	8,5	7,1	50
		borůvka 120 g	120	6,9	8,9	8,5	7,1	50
		JO bílý slazený 4 x 120 g	480	19,9	23,9	22,9	4,8	40
		JO 4 x 120 g	480	26,9	29,9	28,4	5,9	20
	Yoplait jemný	vanilka 125 g	125	4,5	5,9	5,1	4,1	30
		meruňka 125 g	125	4,5	6,9	5,6	4,4	40
		jahoda 125 g	125	4,5	6,9	5,6	4,5	50
		nugát 125 g	125	4,5	5,9	5,1	4,1	30
		čokoláda 125 g	125	4,5	5,9	5,3	4,2	40
		čokoláda/vanilka 4 x 120 g	480	19,9	19,9	19,9	4,1	10
		jahoda/meruňka 4 x 120 g	480	19,9	19,9	19,9	4,1	10
		jahoda 330 g	330	11,5	14,9	13,8	4,2	30
		čokoláda 330 g	330	11,5	14,9	13,8	4,2	30
	Košík 0 %	jahoda 125 g	125	7,9	7,9	7,9	6,3	30
		meruňka 125 g	125	7,9	7,9	7,9	6,3	30
		ostružina 125 g	125	7,9	7,9	7,9	6,3	30
		borůvka 125 g	125	7,9	7,9	7,9	6,3	30
		jahoda 330 g	330	18,9	18,9	18,9	5,7	20
		meruňka 330 g	330	18,9	18,9	18,9	5,7	10
		ostružina 330 g	330	18,9	18,9	18,9	5,7	20
		jahoda/malina 4 x 125 g	500	24,9	24,9	24,9	5,0	20
		ostružina/borůvka 4 x 125 g	500	24,9	24,9	24,9	5,0	10
	Light	jahoda 125 g	125	7,9	10,5	9,4	7,5	30
		borůvka 125 g	125	7,9	9,9	9,2	7,4	30
		broskev 125 g	125	7,9	7,9	7,9	6,3	10
		aloe vera 125 g	125	7,9	7,9	7,9	6,3	10
	Light Extra	jahoda 125 g	125	7,9	9,9	9,6	7,7	60
		meruňka 125 g	125	7,9	9,9	9,6	7,7	60
		malina/brusinka 125 g	125	7,9	9,9	8,9	7,1	20
		ananas 125 g	125	7,9	9,9	9,2	7,4	30
		kiwi 125 g	125	7,9	9,9	9,5	7,6	50
	Cremi	čokoláda 120 g	120	5,9	7,9	7,4	6,2	60
		nugát 120 g	120	7,9	7,9	7,9	6,6	40
		stracciatella 120 g	120	5,9	7,9	7,3	6,1	50
		banán v čokoládě 120 g	120	5,9	7,9	7,3	6,1	50
		čokoláda 330 g	330	15,9	19,9	18,7	5,7	50
		nugát 330 g	330	15,9	19,9	18,7	5,7	50
	Extra Calcium	bílý 120 g	120	7,9	7,9	7,9	6,6	10
	Bílý jogurt	bílý 125 g	125	5,9	6,5	6,1	4,9	30
		bílý 330 g	330	14,9	14,9	14,9	4,5	20

Výrobce	Druh	Příchuť	Váha v gramech	Nejnižší cena	Nejvyšší cena	Průměrná cena výrobku	Průměrná cena za 1 g	Míra dostupnosti v %
Zott s.r.o.	Jogobella	jahoda 150 g	150	5,9	9,5	7,4	4,9	80
		broskev 150 g	150	5,9	9,5	7,2	4,8	90
		ananas 150 g	150	5,9	9,5	7,1	4,8	70
		lesní směs 150 g	150	5,9	9,5	7,2	4,8	50
		višně 150 g	150	5,9	9,5	7,3	4,9	60
		banán 150 g	150	5,9	9,5	7,1	4,8	70
		mango 150 g	150	5,9	9,5	7,1	4,8	70
		pečené jablko 150 g	150	5,9	9,5	7,4	4,9	80
		meruňka 150 g	150	5,9	5,9	5,9	3,9	20
		borůvka 150 g	150	5,9	5,9	5,9	3,9	30
		jablko-hruška + zrní 450 g	450	23,9	23,9	23,9	5,3	10
		višně 450 g	450	22,9	23,9	23,7	5,3	40
		jahoda 450 g	450	22,9	23,9	23,8	5,3	70
		broskev 450 g	450	22,9	23,9	23,7	5,3	60
		hruška 450 g	450	22,9	23,9	23,7	5,3	50
		lesní směs 450 g	450	22,9	23,9	23,7	5,3	50
		pečené jablko 450 g	450	22,9	23,9	23,7	5,3	60
		borůvka 450 g	450	22,9	23,9	23,7	5,3	40
	Jogobella Cereal	jahoda 140 g	140	14,9	15,9	15,4	11,0	60
		jablko-hruška 140 g	140	14,9	15,9	15,4	11,0	60
		bílé hrozny 140 g	140	14,9	15,9	15,4	11,0	60
		sušené svestky 140 g	140	14,9	15,9	15,4	11,0	60
	Jogobella Müsli	hrozen/fík 200 g	200	11,9	11,9	11,9	6,0	50
		jahoda 200 g	200	11,9	11,9	11,9	6,0	50
		broskev 200 g	200	11,9	11,9	11,9	6,0	50
		pomeranč/banán 200 g	200	11,9	11,9	11,9	6,0	50
	Jogobella light	jahoda 150 g	150	5,9	9,5	6,8	4,6	70
		meruňka 150 g	150	5,9	9,5	7,0	4,7	60
		borůvka 150 g	150	5,9	9,5	7,2	4,8	50
		pečené jablko 150 g	150	5,9	9,5	6,8	4,6	70
	Sanée	hruška + čokoláda 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		malina 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		višně 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		cappuccino 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		borůvka 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		jahoda 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		červený pomeranč 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		stracciatella 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		broskev-maracuja 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
		višně + čokoláda 180 g	180	7,9	8,9	8,3	4,6	50
	Srdíčko	višeň 135 g	135	4,5	4,9	4,7	3,5	60
		jahoda 135 g	135	4,5	4,9	4,7	3,5	60
		malina 135 g	135	4,5	4,9	4,7	3,5	60
		meruňka 135 g	135	4,5	4,9	4,7	3,5	60
		višeň 330 g	330	10,9	12,1	11,5	3,5	50
		jahoda 330 g	330	10,9	12,1	11,5	3,5	50
		malina 330 g	330	10,9	12,1	11,5	3,5	50
		meruňka 330 g	330	10,9	12,1	11,5	3,5	50
	Srdíčko krémové	jahoda 120 g	120	5,9	6,9	6,4	5,3	20
		malina 120 g	120	5,9	6,9	6,4	5,3	20
		meruňka 120 g	120	5,9	6,9	6,4	5,3	20
		čokoláda 120 g	120	5,9	6,9	6,4	5,3	20
		stracciatella 120 g	120	5,9	6,9	6,4	5,3	20
	Bílý jogurt	bílý 175 g	175	5,9	6,6	6,3	3,6	70
		bílý 400 g	400	10,9	11,9	11,7	2,9	50